



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Facoltà di Ingegneria

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali

Tesi di laurea

**LA GESTIONE DEL TIMING NEL PROCESSO DI SVILUPPO
COLLEZIONI – IL CASO DIADORA SPORT**

Timing Management in the collections process development – The case study Diadora Sport

Relatore: Prof. Andrea Vinelli

Correlatore: Ing. Laura Macchion

Laureando: Luca Mangano

Anno accademico 2011-2012

*“Ai miei genitori e a tutti coloro che mi sono
stati accanto, che mi hanno sostenuto e che mi
hanno sopportato lungo questo percorso”*

INDICE

| | |
|---|-----------|
| CAPITOLO 1 | 7 |
| CONTESTUALIZZAZIONE DEL SISTEMA MODA | 7 |
| 1.1. ALCUNI DATI DEL SETTORE MODA - SISTEMA MODA ITALIA | 7 |
| 1.2. IL MUTAMENTO NEL COMPORTAMENTO D'ACQUISTO | 13 |
| 1.3. LE AZIENDE E LA GESTIONE DEL TEMPO PER UN NUMERO CRESCENTE DI COLLEZIONI | 17 |
| 1.4. L'IMPORTANZA DEL TIMING MANAGEMENT | 22 |
| CAPITOLO 2 | 29 |
| IL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT NEL FASHION BUSINESS | 29 |
| 2.1. CHE COS'È IL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT | 29 |
| 2.2. IL SCM NEL SETTORE DEL FASHION | 34 |
| 2.3. L'IMPRESA NEL FASHION BUSINESS | 39 |
| 2.3.1. PRONTO MODA | 44 |
| 2.3.2. PROGRAMMATO | 45 |
| 2.3.3. PRONTO-PROGRAMMATO | 46 |
| 2.4. IL MODELLO DI FISHER E SUA ESTENSIONE SECONDO DOMANDA E TIPOLOGIE DI PRODOTTI | 46 |
| 2.5. POSSIBILI STRATEGIE PER IL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT NEL SETTORE DEL FASHION | 52 |
| 2.5.1. LEAGILITY | 53 |
| 2.5.2. L' INTERNAZIONALIZZAZIONE | 55 |
| CAPITOLO 3 | 61 |
| CARATTERISTICHE STRUTTURALI - IL CASO DIADORA SPORT | 61 |
| 3.1. STORIA DEL GRUPPO DIADORA | 61 |
| 3.2. GROUP PHILOSOPHY | 66 |
| 3.3. DISTRIBUZIONE E PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI | 68 |
| 3.4. LA STRUTTURA DELLA COLLEZIONE | 72 |

| | |
|---|------------|
| CAPITOLO 4 | 85 |
| LA GESTIONE DEL TIMING - IL CASO DIADORA SPORT | 85 |
| 4.1. IL PROCESSO E LE FASI DI SVILUPPO PRODOTTO CARATTERIZZANTI LA COLLEZIONE | 85 |
| 4.2. LA SUDDIVISIONE DELLE COLLEZIONI IN DIADORA SPORT | 96 |
| 4.2.1. CALENDARIZZAZIONE STAGIONALE - LE “MAIN COLLECTIONS” | 99 |
| 4.2.2. CALENDARIZZAZIONE PER BUSINESS AREA - LE “CONTINUATIVE COLLECTIONS” | 111 |
| 4.3. LA GESTIONE DELLE COLLEZIONI: CONFRONTO TRA LE TEMPISTICHE E INDIVIDUAZIONE DEI POSSIBILI MIGLIORAMENTI | 116 |
| CONCLUSIONI | 125 |
| BIBLIOGRAFIA | 127 |

Capitolo 1

CONTESTUALIZZAZIONE DEL SISTEMA MODA

1.1. ALCUNI DATI DEL SETTORE MODA - SISTEMA MODA ITALIA

Il Sistema Moda rappresenta in Italia uno dei principali settori del manifatturiero in termini di imprese e risorse coinvolte; si tratta, inoltre, di un comparto con un elevato livello di esportazioni, che contribuisce ad affermare il “made in Italy” nelle principali economie mondiali. È il secondo settore in termini dimensionali dell’intero sistema manifatturiero italiano, posizionandosi dopo la meccanica, in termini di estensione del tessuto produttivo e di ammontare delle esportazioni. Il Sistema Moda è il risultato culminante della trasformazione nel tempo della cosiddetta “industria della moda”; è considerato come un complesso di attività industriali, artigianali e professionali al cui interno hanno rilevante importanza sia le attività a monte (innovazione, ricerca prodotti, marketing, individuazione dei trend) che quelle a valle (rapporto con gli acquirenti, distribuzione, vendita), interagendo strettamente fra loro per produrre beni per i campi dell’abbigliamento, del tessile, della pelletteria, delle calzature, dell’occhialeria, della cosmetica e del gioiello. Comunemente si distinguono di conseguenza due macro aree che sono quella del “tessile-abbigliamento” e quella del “calzature-pelletteria”.

Negli anni recenti, le maison più famose hanno iniziato a “firmare” con il proprio marchio, oltre ai prodotti tradizionali della moda, anche accessori per la persona e per la casa, oggetti di arredamento e prodotti per lo sport segno di una connessione sempre più stretta tra moda, design industriale e prodotti di ampio consumo. A livello geografico, collegate alle “capitali della moda” come Firenze, Roma e Milano, dove hanno sede per l’appunto i quartier generali delle maison più importanti, i maggiori centri dello stile e le principali agenzie di consulenza, ci sono numerosi distretti industriali, generalmente altamente specializzati. Si tratta di un sistema composto da alcune grandi imprese, che investono in ricerca e innovazione e che riescono ad affermarsi sui mercati nazionali ed esteri, e parallelamente anche da un fitto tessuto di piccole e medie imprese, spesso specializzate in una o più fasi del processo produttivo e che lavorano prevalentemente per conto terzi. Nel complesso, nonostante una tendenza di alcune imprese a delocalizzare la produzione in mercati emergenti, per sfruttare i bassi costi di lavorazione, il Sistema

Moda presenta dunque in tutti i comparti della moda un elevato numero di imprese specializzate e competitive nelle diverse fasi del processo produttivo. Questa tendenza tuttavia ha portato ad un ridimensionamento del tessuto produttivo, con la scomparsa di numerose piccole imprese specializzate nelle fasi meno importanti della catena del processo produttivo (adatt. da Istituto Guglielmo Tagliacarne 2007).

Per meglio far comprendere le caratteristiche del Sistema Moda, calando l'analisi ad un livello di dettaglio maggiore e riferendosi agli anni recenti vengono quindi di seguito riportati alcuni riferimenti specifici.

Nel 2011 il fatturato dell'intero Sistema Moda è cresciuto del 5,5% rispetto al 2010 attestandosi a 63,5 miliardi di Euro e il saldo della bilancia commerciale ha raggiunto i 13,6 miliardi di Euro contro gli 11,8 del 2010, è quanto dichiarato da Mario Boselli, presidente di (CNMI)¹ alla (Cerimonia "Giornata Qualità Italia" 2012) tenutasi al Quirinale il 25 gennaio 2012. Il settore è risultato trainato soprattutto dalla brillante performance della filiera "calzature-pelletteria" e dall'export del terzo trimestre dell'anno. Una voce, quest'ultima, che continua ad avere un peso importante nel comparto e soprattutto nel "women's wear" superando i 6 miliardi di euro nel periodo gennaio-ottobre 2011, come evidenziano i dati (ISTAT)² elaborati da (SMI 2012)³. Nel periodo gennaio-ottobre 2011 le esportazioni italiane di moda donna hanno segnato un incremento dell'11,6% grazie soprattutto al traino dei mercati extraeuropei che in complesso sono cresciuti del 17,1%. Per quanto riguarda l'Europa, Francia e Germania continuano a occupare una posizione di riguardo come mercati di sbocco della moda femminile italiana, crescendo rispettivamente del 9,6% e del 15%, ma le performance migliori sono quelle registrate da Paesi come Russia (+22,7%), Hong Kong (+25,5%), Cina (+29,5%) e Corea del Sud (+31,5%). Un quadro positivo quello del 2011, confermato anche dai dati relativi alla moda maschile che hanno visto il settore realizzare un fatturato di 8,4 miliardi di euro in crescita del 3,4% rispetto al 2010. Uno scenario che però, come prospettato dalla (CNMI) difficilmente si ripeterà nel 2012.

Per il corso del 2012 c'è il timore che si possa infatti verificare un calo, anche se di entità minore rispetto a quello del 2009, che fu del 15% per il settore moda, a seguito della crisi finanziaria del 2008. Sono i paesi emergenti e quelli del G10 extra-UE a presentare nel 2012 le opportunità più interessanti per le aziende italiane del "tessile-

¹ Camera Nazionale della Moda Italiana

² Istituto Nazionale di Statistica

³ Sistema Moda Italia

abbigliamento”, ma anche della pelletteria e delle calzature: lo rivelano i (Fashion Economic Trends 2012) elaborati dalla (CNMI), che tracciano un fatturato rispetto al 2011 in calo del 5,2% con un rallentamento maggiore nel secondo semestre (-6%), che nel primo semestre (-4,5%). Il 2012 si presenta dunque caratterizzato da una tendenza recessiva, con però importanti differenze rispetto alla crisi del 2008-09 quando la recessione fu sincronizzata su scala mondiale, oggi invece si presenta concentrata in Europa, con effetti quindi più contenuti. Nonostante la crisi economico finanziaria attuale sia più grave di quella del 2008 le prospettive sono però diverse: l’articolazione del settore è cambiata, così come sono cambiate le aziende, la loro struttura, la loro capacità di gestire operazioni complesse, grazie ad una flessibilità ed efficienza migliori rispetto a tre anni fa. Diventa fondamentale puntare l’attenzione sui mercati asiatici e americani. I Paesi BRIC⁴ saranno influenzati solo marginalmente della recessione dell’Eurozona, anche se la Cina ne subirà qualche riflesso per le minori esportazioni verso l’Europa. L’export dell’Italia comunque si ridurrà solo del 3,1%. I flussi commerciali verso i Paesi Europei diminuiranno però intorno al 7%, controbilanciati da una crescita intorno al 2% verso i Paesi extra UE. La divaricazione tra i due mercati porterà, nel quarto trimestre del 2012, per la prima volta, l’export extra UE ad eguagliare il livello di quello verso i Paesi UE. Al di là di una stagnazione dei consumi nei mercati OCSE⁵, che restano i principali clienti e ove l’Italia non potrà brillare, quello che preoccupa maggiormente i responsabili del settore è la situazione del credito alle imprese, soprattutto quelle di piccole e medie dimensioni, che vedono la loro attività compromessa da una forte stretta creditizia.

La filiera, pur indebolita, regge con i suoi 650.000 addetti e 70.000 imprese, ma non può permettersi rilevanti chiusure di aziende con il conseguente aumento della disoccupazione e perdita di professionalità aziendali essenziali per mantenere alto il livello delle produzioni. Dai numeri appena citati ed esposti alla (Cerimonia "Giornata

⁴ Acronimo utilizzato in economia internazionale nato dalla necessità di accomunare in un’unica sigla quattro nazioni, apparso per la prima volta nel 2001 in una relazione della banca d’investimento Goldman Sachs, a cura di Jim O’Neill, la quale spiegava che i quattro Paesi domineranno l’economia mondiale nel prossimo mezzo secolo; In origine BIC, si è trasformato in BRIC con l’aggiunta della Russia e poi in BRICS con l’aggiunta del Sudafrica. Oggi, dunque, i cinque Paesi che compongono il BRICS sono: Brasile, Russia, India, Cina, Sudafrica (Wikimedia Foundation, Inc.).

⁵ Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, creata nel 1961 con sede a Parigi, 34 Paesi membri che ricoprono il 72% del Reddito nazionale lordo (RNL) del mondo, 320 milioni di euro di budget annuale, 61% del commercio mondiale, 18% della popolazione mondiale, 95% dell’aiuto pubblico allo sviluppo nel mondo, 46% delle emissioni di CO2 nel mondo. Ha la missione di: aiutare i suoi Paesi membri a favorire una crescita economica sostenibile, sviluppare l’occupazione, aumentare il tenore di vita, mantenere la stabilità finanziaria, aiutare gli altri Stati a sviluppare la loro economia, contribuire alla crescita del commercio mondiale (Dipartimento federale degli affari esteri 2001).

Qualità Italia" 2012) emerge uno dei problemi strutturali del Paese: la dimensione d'impresa che è di meno di 10 addetti ma, la (CNMI), sul tema del sostegno delle piccole medie imprese e sull'aiuto ad una nuova generazione di stilisti ad andare sui mercati che crescono, che sono notoriamente lontani, come i BRIC, dichiara di essere impegnata con tutte le sue risorse.

Concentrando ora l'attenzione sul settore del "calzature-pelletteria" che, come detto precedentemente, ha rivestito un ruolo fondamentale per il 2011, bisogna per l'appunto sottolineare la grande importanza ricoperta da tale comparto, al pari di quello del "tessile-abbigliamento" ma con un'origine ed un'evoluzione diversa. L'Italia rappresenta dopo la Cina il principale fornitore mondiale di prodotti in cuoio, pelle e calzature, differenziandosi dal paese asiatico, però, per lavorazioni effettuate e mercati di riferimento; mentre la Cina, infatti, realizza prevalentemente prodotti a basso costo, per conto proprio o per conto di imprese straniere, l'Italia è conosciuta in tutto il mondo per i prodotti di qualità, grazie alla diffusione di numerose imprese altamente specializzate che investono importanti risorse nelle innovazioni di prodotto e di processo e nelle fasi a monte (ricerca, innovazione tecnologica, design, progettazione) e a valle del processo produttivo (commercializzazione, marketing) (adatt. da Istituto Guglielmo Tagliacarne 2007).

I trend e le stime che erano state elaborate inizialmente da (ANCI 2011) su dati (ISTAT) di preconsuntivo dello stesso 2011 sono riportati in Figura 1. Tali dati, in riferimento sempre all'industria calzaturiera italiana, sono poi da porre in relazione a quelli elaborati successivamente da (ANCI 2012)⁶ su dati (ISTAT), (INPS)⁷, (SITA RICERCA)⁸ relativamente all'anno 2011, al netto dei dati a consuntivo del 2009 e del 2010 i quali vengono riportati in Figura 2.

⁶ Associazione Nazionale Calzaturifici Italiani

⁷ Istituto Nazionale della Previdenza Sociale

⁸ La promessa che oggi Sita Ricerca fa alle aziende del settore è di fornire una "*visione globale*" dei fenomeni e delle dinamiche che avvengono nel mondo del tessile e del fashion. La cultura dell'istituto resta come sempre fondata sui valori di qualità, intelligenza e correttezza etica. Sita Ricerca si impegna a consegnare ai propri committenti un risultato di ricerca affidabile ma non solo, bensì arricchito di quel quid di stile e di raffinatezza tipico del prodotto "made in Italy" (SITA RICERCA S.r.l. 2010).

| | | 2010 | Preconsuntivo 2011 | Var % |
|--|-----------------|----------|-----------------------|--------|
| PRODUZIONE* | Milioni di Euro | 6.755,86 | 7.083,17 | +4,8% |
| | Milioni di paia | 202,5 | 207,4 | +2,4% |
| EXPORT <i>(comprensivo delle riesportazioni)</i> | Milioni di Euro | 6.611,57 | 7.415,57 ° | +12,2% |
| | Milioni di paia | 221,4 | 228,8 ° | +3,4% |
| IMPORT <i>(comprensivo delle reimportazioni)</i> | Milioni di Euro | 3.703,26 | 4.076,88 ° | +10,1% |
| | Milioni di paia | 355,0 | 360,9 ° | +1,6% |
| SALDO COMMERCIALE | Milioni di Euro | 2.908,31 | 3.338,69 ° | +14,8% |
| N° AZIENDE (calzaturifici) | | 5.804 | 5.606 | -3,4% |
| N° ADDETTI diretti | | 80.153 | 80.925 | +1,0% |
| Cassa Integrazione Guadagni Area Pelle | | | | |
| - Ordinaria | Milioni di ore | 6,8 | 3,9 | -43,1% |
| - Straordinaria | Milioni di ore | 22,9 | 15,4 | -32,8% |
| - Totale | Milioni di ore | 29,7 | 19,3 | -35,1% |

Figura 1. L'industria calzaturiera italiana - Preconsuntivo 2011⁹

| | | 2009 | 2010 | Var % | TREND ANNO 2011 |
|--|-----------------|----------|----------|--------|--|
| PRODUZIONE | Milioni di paia | 198,0 | 202,5 | 2,3% | Var.% Primi 9 mesi 2011 su analogo periodo 2010: +2,5% |
| | Milioni di Euro | 6.468,48 | 6.755,86 | 4,4% | +5,3% <i>(fonte: indagine campionaria ANCI)</i> |
| EXPORT <i>(comprensivo delle riesportazioni)</i> | Milioni di paia | 192,3 | 221,4 | 15,2% | Var.% Primi 9 mesi 2011 su analogo periodo 2010: +6,2% |
| | Milioni di Euro | 5.815,35 | 6.611,57 | 13,7% | +14,0% <i>(fonte: ISTAT)</i> |
| IMPORT <i>(comprensivo delle reimportazioni)</i> | Milioni di paia | 309,9 | 355,0 | 14,6% | Var.% Primi 9 mesi 2011 su analogo periodo 2010: +1,8% |
| | Milioni di Euro | 3.184,09 | 3.703,26 | 16,3% | +11,0% <i>(fonte: ISTAT)</i> |
| SALDO COMMERCIALE | Milioni di Euro | 2.631,26 | 2.908,31 | 10,5% | Var.% Primi 9 mesi 2011 su analogo periodo 2010: +18,1% |
| CONSUMI INTERNI | Milioni di paia | 191,5 | 190,3 | -0,6% | Var.% Primi 9 mesi 2011 su analogo periodo 2010: -2,0% |
| | Milioni di Euro | 3.543,94 | 3.530,03 | -0,4% | +0,5% <i>(dati riferiti ai soli consumi delle famiglie: fonte: SITA RICERCA)</i> |
| N° AZIENDE (calzaturifici) | | 6.028 | 5.804 | -3,7% | A settembre 2011: 5.636 (-2,9% su dicembre '10) |
| N° ADDETTI diretti | | 82.907 | 80.153 | -3,3% | 80.791 (+0,8% su dicembre '10) |
| Cassa Integrazione Guadagni Area Pelle | | | | | Var.% Anno 2011 su 2010 (12 mesi): |
| - Ordinaria | Milioni di ore | 11,4 | 6,8 | -39,9% | -43,1% |
| - Straordinaria | Milioni di ore | 11,7 | 22,9 | 95,2% | -32,8% |
| - Totale | Milioni di ore | 23,1 | 29,7 | 28,7% | -35,1% <i>(fonte: INPS)</i> |

Figura 2. L'industria calzaturiera italiana - Trend 2011

Nel 2011 il settore calzaturiero ha avuto ottimi risultati ma "Occorre sfruttare

⁹ (*) Produzione 2011: stime di preconsuntivo sulla base dei risultati dell'indagine a campione svolta tra gli Associati

(°) Export e Import: stime e proiezioni ANCI a 12 mesi sulla base dei dati ISTAT disponibili

l'opportunità del cambiamento per avviare un nuovo ciclo di sviluppo". È quanto sottolinea Cleto Sagripanti, presidente di (ANCI) rispetto a quanto emerge da (Shoe Report 21 Febbraio, 2012), il Rapporto Annuale sul settore calzaturiero svoltosi a Roma presso Montecitorio - Sala del Mappamondo. *"Occorre fare leva - spiega ancora Sagripanti - sulle aziende che hanno avviato una profonda trasformazione della loro struttura aziendale e del loro modello di business sia produttivo sia commerciale, aziende che si stanno trasformando e che stanno trasformando il settore. Ma manca ancora un volano sistemico di crescita, un'alleanza aziende/istituzioni/sistema finanziario che apra un nuovo ciclo di sviluppo"*. Giunto alla sua quarta edizione, il Rapporto rappresenta una finestra di riflessione sull'andamento annuale del settore nel corso dell'attuale crisi economica. Esso ha come obiettivo quello di far meglio comprendere l'andamento del settore calzaturiero, che risulta impegnato nell'attraversamento della crisi in corso, mettendo a disposizione tale sforzo interpretativo e promuovendo ambiti di lavoro comuni attraverso opportune alleanze pubbliche e private, allo scopo di sostenere il quotidiano impegno del settore.

Il contesto di crisi economica è in realtà contrapposto ad una situazione di breve periodo particolarmente favorevole, nella quale quasi tutti gli indicatori hanno fatto segnare recuperi positivi e significativi. Così i dati relativi alla congiuntura 2011 (vedi Figura 2) confermano l'andamento positivo del settore, supportato sostanzialmente dall'export: nei primi nove mesi dell'anno, infatti, si è registrato un aumento delle esportazioni pari al 6,2% in volume e del 14% in valore ed un conseguente incremento positivo del saldo commerciale netto pari al 18,1%. A differenza di anni precedenti questo nuovo impulso di crescita si è trasformato in un rafforzamento delle tendenze positive dell'occupazione, che registra nel 2011 un incremento medio dell'1%, confermato dal 20,1% degli imprenditori intervistati da (ANCI); una tendenza che dovrebbe rafforzarsi con una previsione ottimistica per il 2012 che riguarda un ulteriore 8,1% del campione. Si tratta peraltro di una situazione positiva che è stata registrata anche dalla diminuzione del ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni nel 2011 (-35,1%).

Insieme però a questi dati positivi, come anche per il settore del "tessile-abbigliamento" secondo quanto riportato precedentemente in relazione alla (Cerimonia "Giornata Qualità Italia" 2012), vi sono innanzitutto i problemi di liquidità delle aziende, derivanti sia dai ritardi o mancati pagamenti dei clienti, sia dalla stretta del credito proveniente dalle banche, che porta l'84,7% delle aziende a considerarsi "banche improprie", creditrici dei propri clienti morosi, sempre da quanto dichiarato da (ANCI)

nello (Shoe Report 21 Febbraio, 2012). Da un lato le aziende non ottengono crediti dalle banche e dall'altro sono esse stesse costrette a prestare liquidità al sistema perché la macchina del mercato continui a funzionare. A questo si aggiungono le considerazioni legate alla selettività della crisi, che secondo l'87,1% degli imprenditori contribuisce a selezionare le aziende più dinamiche ed efficienti. La preoccupazione è peraltro misurata dalla tendenziale riduzione del sentimento positivo di fiducia che (ANCI) stima possa scendere dal 43,4% del 2011 fino al 30,6% nel 2012. "Uscire in avanti" rispetto alla crisi è però lo slogan che emerge in modo chiaro dallo (Shoe Report 21 Febbraio, 2012) perché non si deve solo rispondere all'emergenza, bensì lavorare per un nuovo ciclo di sviluppo che deve guardare al medio periodo, con tutte le azioni di accompagnamento e le progettualità sperimentali che si intendono promuovere. *"Il calzaturiero è indubbiamente un settore-bandiera del "made in Italy", che mostra una sua specifica d'istintività e forza e che sa metabolizzare in maniera fortemente reattiva la crisi - conclude il presidente Sagripanti. Dunque è opportuno che tutti i soggetti possano e debbano dare il loro contributo per far sentire che "tutti sono in gioco" e che la crisi può essere superata al meglio e non solo subita, a patto che si apra un nuovo ciclo di sviluppo in modo da affrontare la crisi senza subirne i contraccolpi."*

1.2. IL MUTAMENTO NEL COMPORTAMENTO D'ACQUISTO

Nell'attuale contesto competitivo, il Sistema Moda si contraddistingue per un radicale processo di riorganizzazione della filiera produttivo-distributiva. Si modificano continuamente i rapporti verticali tra produttori tessili, confezionisti, distributori e subfornitori di fase, nel tentativo di tutti di presidiare la relazione con il consumatore finale. Alcuni operatori di filiera si organizzano per scendere a valle, con forme di integrazione o quasi integrazione: produttori tessili che si spingono ad organizzare la confezione e la distribuzione al dettaglio, confezionisti che realizzano reti monomarca, fino ai subfornitori di fase che integrano tra loro allo scopo di realizzare un prodotto finito da commercializzare in proprio. Operatori a valle come i distributori al dettaglio si organizzano per una quasi integrazione a monte, organizzando in proprio il ciclo produttivo decentrato nelle fasi della produzione tessile e della confezione. L'obiettivo finale è quello di stringere una relazione solida con il cliente finale basata su una

combinazione d'offerta nella quale si integrano componenti diverse: il prodotto con le sue qualità intrinseche e di contenuto moda, la marca con le sue componenti di marca insegna e di marca di prodotto, i servizi (soprattutto l'assortimento) e l'esperienza d'acquisto gestita a livello di punto vendita. L'impresa moda conquista e consolida la relazione con il proprio cliente attraverso politiche di differenziazione dell'offerta che non possono fare a meno di nessuna delle componenti sopra indicate. La riorganizzazione in atto, specie nel segmento moda medio e medio-basso, ha il suo baricentro a valle cioè nella distribuzione. Così è, anche e soprattutto perché il consumatore cambia profondamente il proprio comportamento d'acquisto e di consumo: il prodotto moda rimane un bene problematico, ma l'acquisto avviene quasi d'impulso con visite al punto vendita a cadenza settimanale. Il valore unitario diminuisce, il numero di capi acquistati aumenta, il consumo è segnato da una obsolescenza simbolica del bene rapidissima. (adatt. da Aiello 2006)

Il comportamento d'acquisto, inoltre, non può non essere messo in relazione alla crisi economico finanziaria degli anni recenti, la quale ha determinato una variazione ulteriore delle tendenze e delle esigenze d'acquisto.

Per il settore calzaturiero, in relazione ai dati di Figura 2, è possibile infatti rilevare evidenti tensioni sul fronte del mercato interno, visto che i consumi delle famiglie diminuiscono nei primi 9 mesi del 2011 del 2% in quantità e crescono appena dello 0,5% in valore. Cleto Sagripanti, presidente (ANCI) commentando i risultati dello (Shoe Report 21 Febbraio, 2012) afferma a riguardo che: *“Non è solo il dato dei consumi interni a preoccuparci in una complessiva congiuntura positiva per il 2011. Siamo preoccupati perché questa crisi sta segnando le aspettative e i comportamenti dei consumatori e abbiamo imparato che ogni crisi si lascia alle spalle alcuni mutamenti che non sono reversibili. Per questo le aziende anche nel Rapporto esprimono preoccupazione e fanno emergere una sostanziale frattura tra ciò che è oggi la realtà tutto sommato positiva del settore e la percezione di un mercato molto timoroso, in forte attesa e in un contesto che è certamente di grande tumulto”*.

Nel comparto calzaturiero quindi, in risposta a questi molteplici mutamenti, così come in quello del “tessile-abbigliamento”, è possibile affermare che sia in atto un cambiamento di tipo strutturale. La crisi economica, non risulta essere unicamente un fatto congiunturale, ma sta attualmente modificando l'intera configurazione del sistema. Le aziende, iniziano ad essere maggiormente consapevoli del fenomeno e cominciano a reagire e a porre in atto trasformazioni prima di tutto al loro interno che

conseguentemente portano ad avere ricadute in tutto il settore. Esse quindi crescono, ma solo a patto di cercare nuovi mercati, nuovi consumatori e proiettandosi verso i mercati esteri. Dai dati dello (Shoe Report 21 Febbraio, 2012), secondo quanto affermato dal presidente Cleto Sagripanti, emerge quanto la metabolizzazione della crisi da parte delle aziende sia sempre maggiore. Infatti ben l'86,3% degli imprenditori è consapevole che la crisi sia un processo i cui effetti tendono a ripercuotersi anche sul futuro, con un 40% che ritiene questo processo comporti necessariamente l'attuazione di strategie di riposizionamento sul mercato, ristrutturazione e riorganizzazione aziendale interna. In questa stessa ottica di cambiamento si inseriscono tutte quelle azioni strategiche innovative, come ad esempio l'adozione dell'e-commerce, utilizzato dal 21,1% degli imprenditori intervistati nello (Shoe Report 21 Febbraio, 2012). Tali processi di reazione mettono in luce, di conseguenza, le differenti capacità di ciascuna azienda di far fronte alla crisi: il 33,1% degli imprenditori ritiene di trovarsi sostanzialmente fuori, il 35,7% avverte segnali di ripresa e il 32,2%, invece, si trova ancora pienamente dentro ad essa. Il processo di selezione, attraverso il quale vengono a determinarsi le imprese cosiddette vincenti, è quindi in pieno svolgimento ed è l'esito della verifica di quanto una singola azienda sia capace di rispondere con nuovi modelli di comportamento ai nuovi mercati e ai nuovi consumatori. *“Siamo quindi di fronte ad una sfida che è una grande opportunità: la risposta alla crisi di alcune aziende, i risultati positivi ottenuti sui mercati esteri devono attivare un circolo virtuoso che oggi stenta a decollare - prosegue Sagripanti allo (Shoe Report 21 Febbraio, 2012). Occorre invece attivare una vera e propria “alleanza per la crescita” basata sulla sinergia di più attori (pubblici, privati, associazioni e banche). Non si tratta solo di supportare il processo di internazionalizzazione che oggi sta premiando alcune imprese, ma di riqualificare (e non solo ricostituire) l'ICE¹⁰ per una politica di promozione efficace; non si tratta solo di promuovere in modo generico l'innovazione, ma anche di sostenere in modo concreto la defiscalizzazione per la ricerca stilistica e per la predisposizione del campionario; non si tratta solo di chiedere alle imprese di rafforzarsi, ma anche di defiscalizzare gli apporti di capitali dell'imprenditore nell'impresa”.*

Le caratteristiche strutturali del Sistema Moda quindi dimostrano attualmente un sempre più frequente ricorso a sistemi produttivi e modalità di gestione commerciale atti a soddisfare una domanda di mercato variabile e in costante evoluzione. È infatti la

¹⁰ Istituto Nazionale per il Commercio Estero

peculiarità del comportamento di acquisto dei clienti a implicare assetti flessibili e coerenti rispetto al cambiamento e all'innovazione formale. Sia il sistema produttivo sia quello di vendita risentono, infatti, di un evidente orientamento alla risposta del cliente, di conseguenza è l'intera filiera che è "market driven" a prescindere dal tipo di target servito. Ciò che si diversifica è quindi il modo di "fare impresa", ma non l'idea di fondo che si esplicita nella necessità di rispondere in modo proattivo alle manifeste o latenti tendenze di mercato (Ciappei e Sano 2006).

Per il prodotto moda il valore del sistema offerta viene valutato dal cliente rispetto a diverse variabili; diventa pertanto essenziale, più che in altri settori, far rientrare in esso tutti gli aspetti che identificano il valore percepito dal cliente e quindi tutte le attività dall'ideare, al produrre, al vendere ed al pubblicizzare. La prima variabile che influenza la percezione del cliente riguarda le caratteristiche del prodotto con riferimento sia agli attributi tangibili (fisici, funzionali, di performance) sia a quelli intangibili (stile, immagine). La seconda fa riferimento al sistema di vendita, ovvero al format distributivo e alla reputazione dell'azienda (in termini di prestigio e di affidabilità). Infine l'altra variabile è rappresentata dal beneficio percepito dal cliente, considerato come risultato di una comparazione tra prezzo e qualità, comprendendo anche gli attributi simbolici ed immateriali connaturati nel prodotto, i cosiddetti "intangibles". Il valore è quindi sempre più spesso espressione dello stile di vita e del contesto socio culturale del cliente, prescindendo dalle caratteristiche tecniche del prodotto. In particolare, la marca sotto il profilo identificativo, percettivo immateriale, in termini di associazioni cognitive ed affettive evocate dalla stessa nella mente dei clienti, e fiduciario, legato alle aspettative generate nel cliente (Zara 1997), costituisce, infatti, per i prodotti moda l'elemento che racchiude, tutti i fattori distintivi del sistema di offerta, comprendendo sia elementi denotativi, di individuazione e descrizione del prodotto, sia elementi connotativi in grado di fidelizzare il cliente (adatt. da Ciappei e Sano 2006).

L'elemento simbolo caratterizzante il prodotto moda, che quindi emerge da quanto detto, e che ha forti implicazioni strategiche nel settore, è il fatto che esso sia oggetto di acquisti di impulso. Molte decisioni di acquisto da parte di consumatori sono, infatti, influenzate dal momento stesso in cui essi si ritrovano nel punto vendita. Questo conduce ad una particolare attenzione verso le variabili di marketing contenute nel sistema di offerta. Sempre più spesso si parla di "shopping esperienziale" in quanto il momento dell'acquisto si connatura di aspetti ricreativi ed edonistici in quanto influenzato dall'ambiente nel quale esso si svolge. I criteri di marketing di segmentazione

tradizionale, che si basavano su un'aggregazione in categorie di clienti definita su variabili descrittive (sociodemografiche e geografiche), si dimostrano quindi poco efficaci nel soddisfare e interpretare decisioni di acquisto variabili. L'emergere di una domanda frammentata fa sorgere la necessità di una maggiore attenzione sull'individuo e sul suo comportamento d'acquisto. Si effettuano di conseguenza delle segmentazioni di tipo comportamentale, considerano quindi, come variabili di aggregazione, i processi che motivano l'acquisto quali ad esempio lo stile di vita, le occasioni d'uso e i benefici ricercati. (adatt. da Ciappei e Sano 2006)

Di conseguenza la crescente complessità ed eterogeneità della domanda ha portato ad una "micronizzazione" dei mercati; ciò significa ridurlo a componenti minute e ricomporlo secondo la particolare offerta in modo da identificare con maggior precisione le differenze nei bisogni della domanda (Vicari 1986). La presenza di modelli comportamentali profondamente diversi ha spinto, infatti, verso una frammentazione sempre più accentuata della segmentazione vincolando le imprese ad una politica di differenziazione molto accurata e generando internamente, a livello di prodotto, la nascita di numerose collezioni di diversa estensione e varietà.

A livello strategico, si dimostra quindi sempre più efficace un orientamento basato su un'attenta segmentazione della domanda e su di un coerente posizionamento distributivo, che dev'essere, come detto in precedenza, il fulcro di attenzione per poter gestire in maniera efficace il cambiamento in atto nel comportamento d'acquisto e quindi nel mercato.

1.3. LE AZIENDE E LA GESTIONE DEL TEMPO PER UN NUMERO CRESCENTE DI COLLEZIONI

Come affermato nel paragrafo precedente, la situazione del Sistema Moda è caratterizzata e dominata da elevati livelli di variabilità ed imprevedibilità nel comportamento dei consumatori. Tale tendenza ha di conseguenza delle ripercussioni notevoli sia per quanto riguarda il numero di collezioni da gestire, che risulta in crescente aumento, sia per quanto riguarda di conseguenza il relativo ciclo di vita del prodotto rendendolo molto breve e riducendo pertanto il periodo nel quale esso possa essere venduto. In seguito ad un'attenta lettura del mercato, recenti tendenze dimostrano un

diffuso orientamento verso un aumento del numero delle collezioni annue e verso la creazione di mini-collezioni infra stagionali (Vona 2003).

Per quanto riguarda il ciclo di vita del prodotto ed in particolare la sua velocità di esaurimento nel mercato, il problema principale è che essa implica forti rischi di obsolescenza e per l'appunto d'invenduto: il tempo per collocare sul mercato a prezzo pieno i prodotti di moda e, soprattutto di abbigliamento, è sempre più ristretto raggiungendo una finestra temporale di tre mesi (per le collezioni autunno-inverno si restringe al trimestre ottobre-dicembre, per la stagione primavera-estate da aprile a giugno) (adatt. da Ciappei e Sano 2006). Un ulteriore problema, ma non per questo secondario, è che le velocità di esaurimento dei prodotti nel mercato e quindi l'estensione e la forma del ciclo di vita degli stessi, è diversa e mutevole e sempre difficilmente prevedibile; ad esempio ci possono essere cicli che in breve tempo raggiungono il massimo della popolarità e per un periodo più o meno lungo la mantengono, mentre altri impiegano molto a raggiungere il picco di popolarità e poi in pochissimo tempo la perdono; ci sono così mode che scompaiono velocemente, mentre altre continuano a restare sul mercato per lungo tempo (adatt da Foglio 2007). La moda come tale dà implicitamente l'idea di evoluzione e di rinnovamento, visto che ogni stagione richiede spesso nuovi prodotti con una vita limitata ed un declino improvviso; il ciclo della moda (vedi Figura 3) passa così attraverso le note fasi di un normale ciclo di vita (Foglio 2007):

_ Introduzione: stilisti e imprese dopo essersi rapportati ai consumatori e al mercato attraverso una costante e mirata azione di ricerca danno un'interpretazione creativa delle loro esigenze in una moda che si riflette in capi d'abbigliamento, in collezioni che vengono poi offerte.

_ Crescita in popolarità: l'accettazione della moda viene confermata dall'acquisto dei prodotti che la rappresentano; la crescita avviene anche grazie alla divulgazione fatta attraverso media e trade.

_ Picco della popolarità: se la moda raggiunge il massimo della popolarità vuol dire che sta avendo una diffusione di massa.

_ Declino: la moda in questa fase incomincia a diminuire il numero dei suoi adepti, anche se non pochi consumatori continuano a portare i capi che la caratterizzano; non c'è più nessuna intenzione di acquistarli a meno che non siano offerti a prezzi molto vantaggiosi.

_ Rigetto: la moda diventa obsoleta per cui il consumatore non solo non vi ha più alcun interesse, ma la rigetta e quindi non ne vuole sapere di apparire sotto le sue sembianze.

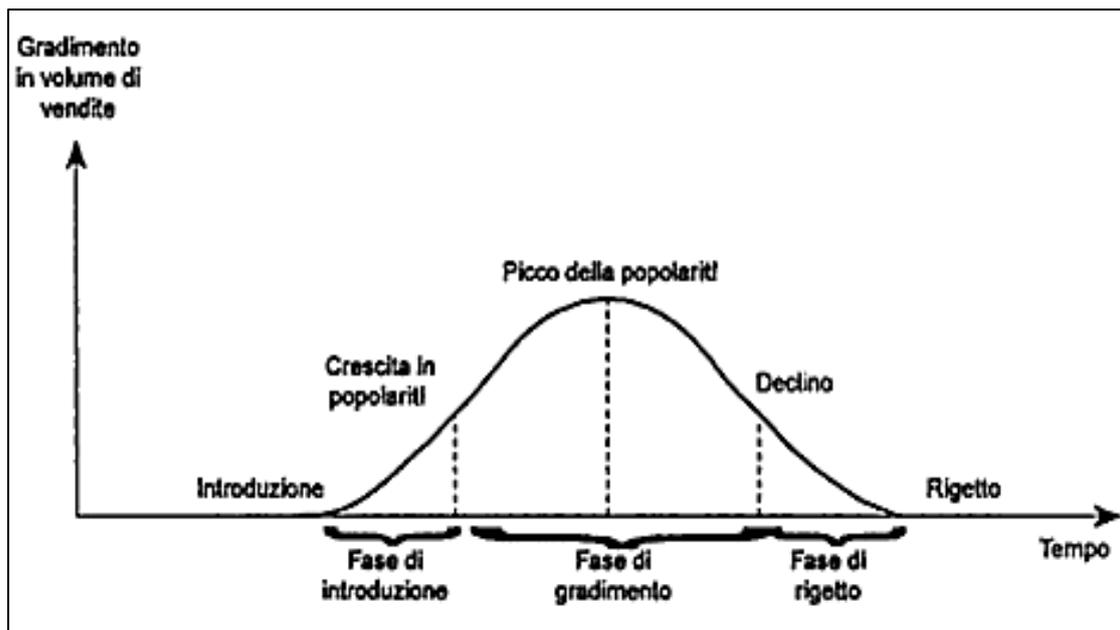


Figura 3. Il ciclo di vita di un prodotto moda

Il breve ciclo di vita del prodotto ed il gran numero di variabili che determinano l'insieme di preferenze e gusti, mettono quindi a dura prova le aziende e la loro capacità di rispondere alle tendenze del mercato in modo adeguato ed opportuno. Tale rischio si amplifica nella fase a valle della filiera nella quale il dettagliante, operando tramite ordinativi anticipati anche di sei mesi rispetto alla stagione, può incorrere in costi di overstock o d'invenduto (in caso di domanda sottostimata, infatti, sostiene costi a causa dei mancati introiti per le ridotte vendite; in caso di domanda sovrastimata, invece, ha minori ricavi a causa dei futuri sconti applicati sugli articoli da "destoccare"). Per ridurre questi rischi le imprese tendono a dotarsi di canali di fornitura flessibili accompagnati da una cultura di produzione "ritardata" che si svolge in un momento più ravvicinato alla domanda effettiva del mercato. Questo implica un ripensamento generale della gestione del timing lungo tutta la filiera dal momento di produzione fino a quello di distribuzione. (adatt. da Ciappei e Sano 2006)

La competizione nel settore, risulta quindi segnata dalla gestione del tempo: non soddisfare con tempestività un bisogno espresso dal consumatore potrebbe condurre ad una perdita di ordini di acquisto a favore dei concorrenti. Il problema delle imprese è quindi quello di riuscire a valorizzare tutti gli elementi di novità necessari ai fini di un'efficace politica di differenziazione, disponendo di un arco temporale assai ristretto per ammortizzare gli investimenti necessari per realizzare ogni collezione (Vona 2003).

Di conseguenza, le imprese devono implementare una gestione reattiva nei

confronti del mercato e allo stesso tempo un'organizzazione interna integrata tra le fasi della filiera. Ridurre il “lead time” delle collezioni, minimizzare le scorte e costituire partnership di filiera diventano imperativi strategici per le imprese del Sistema Moda (Ciappei e Sano 2006). La variabilità della gamma di offerta richiesta dal mercato porta quindi le imprese a gestire situazioni di “innovazione strutturale continua” (CodaSpuetta 1994) che mette continuamente a rischio il vantaggio competitivo acquisito nei confronti dei concorrenti che si rivela estremamente volatile e poco resistente. Come afferma (CodaSpuetta 1994) con valore ancora attuale, le aziende sono pertanto chiamate con sempre maggiore frequenza ad investire risorse, in modo continuativo e non episodico, per dotarsi della capacità non solo di rispondere prontamente alle nuove tendenze di mercato, ma anche di proporle ed anticiparle.

Il vincolo imposto dalla riduzione del “lead time” delle collezioni, in risposta ai decrescenti tempi di attesa dimostrati dal mercato, ha dei risvolti ulteriori in termine di decisioni localizzative sul fattore tempo, portando a privilegiare paesi a basso costo che non siano però eccessivamente lontani. La Cina, per esempio, rappresenta innegabilmente una discreta percentuale nella produzione totale dei capi di abbigliamento presenti negli assortimenti di diverse aziende e raffigura un mercato dal quale importare principalmente le collezioni basic. Le collezioni a maggior contenuto moda sono tendenzialmente invece centralizzate nei distretti industriali presenti nei rispettivi paesi d'origine o delocalizzate in paesi fisicamente più vicini (come l'area mediterranea per le catene dell'Europa continentale); dai quali i costi e i tempi di trasporto possono essere più contenuti.

Le leve competitive vincenti risultano pertanto essere sostanzialmente tre: l'efficienza produttiva (attraverso il contenimento dei costi), l'innovazione sistemica sia di prodotto (riassortimenti e “collezioni flash”) sia di processo (sistema logistico e informativo), e l'espansione internazionale delle reti di fornitura e di distribuzione.

In particolare quest'ultima, come appena affermato, in corrispondenza ad un orientamento strategico globale, è risultata caratterizzata dal dislocamento all'estero di un certo numero di attività della catena del valore. Mentre dal lato distributivo la penetrazione in nuovi mercati deriva dalla volontà di raggiungere il maggior numero di clienti possibile attraverso una segmentazione trasversale e con l'obiettivo contemporaneo di conferire maggiore riconoscibilità internazionale al brand, dal lato produttivo gli aspetti da considerare risultano essere invece molteplici. Non soltanto la ricerca di migliori fattori di costo guida infatti la selezione dei mercati, ma, aspetto differenziante del settore, anche la considerazione della minimizzazione del “lead time”

influisce sulle decisioni per il dislocamento delle attività. La variabile tempo, infatti, non viene considerata soltanto come intervallo temporale tra l'acquisizione dell'ordine e la consegna al retailer, ma tiene conto anche di tutti i tempi di attraversamento che caratterizzano le fasi a monte della vendita. Per questo motivo quindi le attività di sourcing e di produzione devono individuare dei paesi che non siano fisicamente troppo lontani e tale fatto è tanto più importante quanto più è elevato il contenuto moda presente nei prodotti che si vuole porre in vendita.

Risulta quindi ormai comune la crescente presenza di riassortimenti infra stagionali e "collezioni flash" che consentono una risposta più coerente a quanto manifestato dal mercato. A questa tendenza corrisponde, dal lato gestionale l'importanza della presenza di una supply chain necessariamente "corta e agile" (queste tematiche verranno meglio approfondite nel paragrafo 2.2) e dal lato strategico la rilevanza delle attività secondarie e di supporto al core business (in particolare quelle riferibili all'infrastruttura, alla logistica ed alla ricerca e sviluppo tecnologico).

Nonostante le differenze necessariamente presenti nelle impostazioni gestionali appartenenti alle diverse categorie di imprese del settore, esiste un fattore basilare che le accomuna in modo univoco e che ne costituisce la condizione base per la sopravvivenza, come già più volte ripetuto: la reattività ai cambiamenti prendendo come riferimento il cliente e le sue necessità mutevoli e continue. Questo orientamento strategico apparentemente comune a qualsiasi impresa è invece per queste tipologie di organizzazioni il vero motore di sviluppo. Già considerando il solo disegno organizzativo, che inizia e termina con il cliente, è possibile riscontrare la grande importanza rivestita da tale direzione strategica. A partire dal semplice negozio esso rappresenta infatti, da una parte, il punto di partenza del circuito informativo (proprio da esso vengono prese le informazioni basilari per la definizione della collezione successiva e dei riassortimenti), dall'altra, rappresenta il punto di arrivo con la presentazione dell'offerta commerciale con un prodotto ed un format distributivo studiati appositamente per la clientela di riferimento. Basti considerare infine come propriamente le logiche di gestione siano coerenti alle esigenze del mercato in cui i sempre minori tempi di attesa della domanda implicano una velocizzazione del sistema: la scarsa propensione al consumo registrata negli ultimi anni, come anche per il 2011, conduce a concentrarsi sull'efficienza produttiva (adatt. da Ciappei e Sano 2006).

1.4. L'IMPORTANZA DEL TIMING MANAGEMENT

Il settore moda negli ultimi anni sta registrando una forte evoluzione verso una competizione concentrata sul fattore tempo. Bisogna però prima di tutto sottolineare che, in passato le aziende avevano trascurato le azioni finalizzate alla razionalizzazione dei processi produttivi senza considerarle come mezzi di possibile differenziazione, rimanendo concentrate su strategie di prezzo e qualità, mantenendo l'attenzione competitiva esclusivamente sulle variabili di marketing. Attualmente, invece, il riconoscimento del saper fare aziendale sta andando sempre più concentrandosi, come concluso anche nel paragrafo precedente, verso una riscoperta della produzione come leva strategica. La tempistica di produzione, accompagnata dall'integrazione del processo logistico stanno, infatti, diventando aspetti cruciali per il raggiungimento di un vantaggio competitivo. L'ottenimento di economie di velocità, infatti, consente una differenziazione evidente, portando vantaggi superiori ad un'innovazione esclusivamente concentrata sul prodotto in quanto diventa più difficilmente imitabile. L'alta volatilità della domanda e il breve ciclo di vita del prodotto, aspetti caratterizzanti il settore, stanno quindi conducendo verso una "managerializzazione" di tutte le componenti aziendali: dalle politiche di approvvigionamento, alla definizione dei cicli produttivi passando attraverso le strategie di delocalizzazione e di definizione dei layout degli impianti, fino alle scelte distributive, tutti questi step devono essere riconsiderati in una logica strategica di minimizzazione dei tempi (adatt. da Ciappei e Sano 2006).

Necessariamente la gestione della strategia che ne consegue, è connotata pertanto dalla prospettiva temporale e la sua realizzabilità si può dire, quindi, funzione della capacità di costruire una visione del futuro nell'ambito di una prospettiva temporale per l'impresa, dotare la prospettiva temporale di profondità e densità, renderla dinamica in funzione dei mutamenti dello scenario competitivo e saperla comunicare a tutti i membri dell'organizzazione coinvolgendoli attivamente (Monti 2007).

La competitività in particolare è infatti velocità di azione e negli scenari competitivi chi perde tempo rimane indietro. Ma non solo, il tempo assume rilevanza competitiva anche per come è strutturato in cui densità ed estensione della prospettiva temporale sono due essenziali ingredienti competitivi. Il tempo entra in ogni momento della vita aziendale e ne condiziona l'esistenza, al punto di far nascere un' apposita area di ricerca e

formazione (il Timing Management) in grado di aiutare i manager a gestire ed utilizzare proficuamente i propri (ed altrui) tempi lavorativi (Trevisani 2000).

L'estensione o profondità indicano quindi la lunghezza della prospettiva temporale mentre la densità indica il livello di dettaglio (quantità di eventi concreti, progetti e azioni situabili nel futuro) ed assieme rivestono un ruolo strategico molto importante, ricoprendo di fatto i temi su cui si incardina la costruzione dell'orizzonte temporale d'impresa. Fornire una prospettiva temporale e una chiarezza sui ruoli, del resto, è uno dei principali fattori che permettono di garantire un'adeguata motivazione ed un successo organizzativo oltre che un'immagine più forte e solida per l'impresa.

Nel dettaglio, vedi Figura 4, approfondendo quindi i concetti di densità temporale ed estensione della prospettiva temporale precedentemente citati, è utile sottolineare quali siano pertanto le possibili implicazioni pratiche ed operative a livello manageriale. La densità temporale rappresenta la quantità di contenuti cognitivi che si hanno in relazione alle diverse fasi della prospettiva temporale. La densità futura in particolare, è data dalla quantità di elementi (fatti, appuntamenti, obiettivi) che il soggetto riesce ad individuare nel futuro e dalla capacità di dare loro una strutturazione (collegamenti tra fasi e eventi, strategia). La densità della prospettiva temporale passata è data invece dalla capacità di percepire la propria storia e di cogliere le tappe del percorso in oggetto. La densità misura quindi il numero di oggetti mentali concreti (accadimenti, azioni) che l'individuo riesce a collocare nell'orizzonte. L'azienda per cercare di essere competitiva deve costruire densità futura nella propria prospettiva temporale, riempiendola quindi di macro e micro-obiettivi. L'estensione della prospettiva temporale dipende invece dalla lunghezza dell'orizzonte temporale percepito, dal livello di profondità della visione temporale. Possedere un arco temporale esteso significa avere la capacità di pianificare la visione di lungo periodo, trarne obiettivi concreti (medio periodo) e quindi passare alle strategie operative per il breve periodo. L'estensione misura quindi la distanza presente-futuro della prospettiva temporale in cui, estensioni brevi riguardano l'arco della giornata o della settimana e quelle lunghe riguardano l'arco annuale, pluriennale e i macro cicli aziendali. Oltre alla densità l'azienda competitiva dovrà quindi dotarsi di profondità ed estensione nella propria prospettiva temporale, costruendo ambiziosi obiettivi di lungo periodo (adatt. da Trevisani 2000).

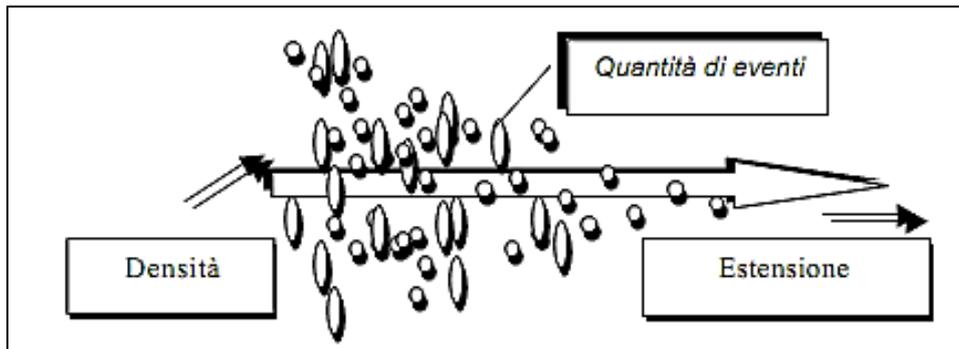


Figura 4. Estensione e Densità della prospettiva temporale

Il planning aziendale potrebbe trarre beneficio da questo atteggiamento orientato al lungo periodo; ad esempio, una perdita economica anche prolungata può essere considerata un risultato positivo se funzionale al raggiungimento di risultati di lungo periodo come potrebbe essere ad esempio l’inserimento in mercati in fase di incubazione, in cui inizialmente i profitti sono negativi. Una sconfitta di mercato, altresì, può essere considerata un bene prezioso, una risorsa da cui trarre grandi insegnamenti per il futuro. Tuttavia questo atteggiamento rappresenta un orientamento molto raro nel management occidentale. Infatti, difficilmente una direzione generale occidentale valuterà positivamente dei piani commerciali che prevedono perdite economiche o scarsi risultati immediati, anche se funzionali a risultati di lungo periodo, al contrario di quello che invece potrebbe essere più un approccio orientale (adatt. da Trevisani 2000).

L’implicazione di quanto enunciato è quindi che i piani operativi di breve periodo devono essere costruiti in base ai piani tattici e strategici di medio periodo, i quali a loro volta devono implementare la visione di lungo termine interagendo tra loro in una logica di regressione temporale a scalare. Tale pianificazione a ritroso (“backward planning”), vedi Figura 5, consente di equilibrare in maniera dinamica ed efficace gli elementi di profondità e densità (della prospettiva temporale) collegati alla strategia. In questo modo lo sviluppo degli obiettivi di medio e lungo periodo può essere realistico e atualizzabile evitando una pianificazione incentrata solo sul breve termine (adatt. da Monti 2007). La visione aziendale fornisce profondità alla prospettiva temporale. Le tattiche aziendali devono invece apportarvi densità e spessore. La mancanza di una delle due componenti (densità e profondità) può portare ad uno stato organizzativo patologico definito sindrome da destrutturazione temporale, ovvero la perdita di orizzonte e di riferimenti temporali solidi nelle persone che lavorano in azienda, da cui deriva in breve tempo demotivazione (Trevisani 2000).

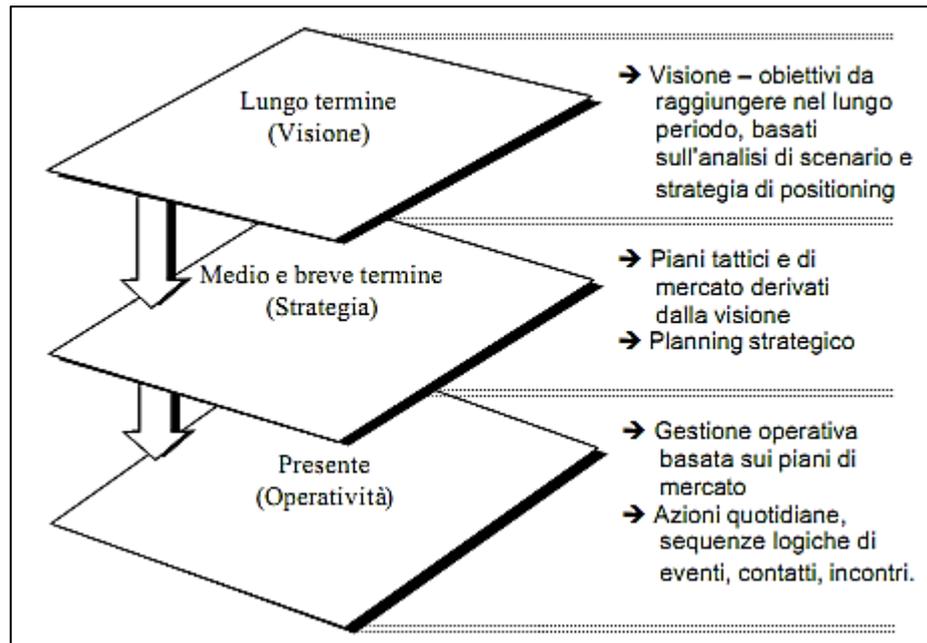


Figura 5. Pianificazione a ritroso (“backward planning”)

Un’organizzazione, infatti, per rendere davvero operativa una strategia, non può confidare esclusivamente su una casuale capacità di auto motivazione del personale, unica opzione, quest’ultima, che permetterebbe comunque, di implementare la strategia senza chiari milestone temporali e linee guida scaturenti dai piani di breve, medio e lungo termine. Il senso della pianificazione, come detto, deve quindi essere “backward” o “upstreaming”, partendo dalla definizione degli obiettivi di lungo periodo da cui ricavare progressivamente gli obiettivi più ravvicinati; la traduzione pratica di tali approcci, che sarà oggetto di analisi del Capitolo 4., è costituita dalle classiche tecniche di “Project Management” quali, ad esempio, le calendarizzazioni ed i diagrammi di Gantt o Pert.¹¹

Applicando tali ragionamenti e questo approccio strategico di pianificazione temporale alla realtà delle piccole medie imprese italiane, ne risulta come esso possa costituire un metodo che consente di canalizzare in senso virtuoso le capacità di consolidamento o espansione del/i business di un’organizzazione. In particolare

¹¹ Un diagramma di Gantt permette la rappresentazione grafica di un calendario di attività, utile al fine di pianificare, coordinare e tracciare specifiche attività in un progetto dando una chiara illustrazione dello stato d'avanzamento del progetto rappresentato; di contro, uno degli aspetti non tenuti in considerazione in questo tipo di diagrammazione è l'interdipendenza delle attività, caratteristica invece della programmazione reticolare, cioè del diagramma Pert. Ad ogni attività possono essere in generale associati una serie di attributi: durata (o data di inizio e fine), predecessori, risorsa, costo. Attualmente molti moderni software gestionali permettono però di aggiungere dei semplici legami tra le attività anche all'interno di un diagramma di Gantt. Dall'analisi reticolare viene fornito l'elenco delle attività poste sul percorso critico, quelle attività che, in caso di ritardo, comportano inevitabilmente uno spostamento della data di fine prevista per l'intero progetto (Wikimedia Foundation, Inc.).

l'elemento di conduzione familiare, che connota fortemente alcune di queste aziende, rende erroneamente implicite le linee guida strategiche per la gestione d'impresa. L'esito è che le capacità d'innovazione e le potenzialità di riposizionamento vincente sul mercato risultano vane ed inespresse e molte realtà imprenditoriali presentano difficoltà in settori dove le opportunità dello scenario competitivo e le skill interne permetterebbero invece ben altre performance. In generale, lo sviluppo del "backward planning" consente quindi di uscire dalla situazione di stasi strategica che caratterizza molte piccole medie imprese, in particolare quelle che più difficilmente riescono a realizzare il passaggio da conduzione familiare per un mercato prevalentemente interno a gestione manageriale in un mercato globale, più pressante e competitivo che in passato (adatt da Monti 2007 e Trevisani 2000).

Il problema del tempo poi, in particolare nel settore moda, anche per quelle imprese che fossero riuscite efficacemente ad inserirsi in un mercato globale, va considerato, in termini di influenza sulla gestione aziendale, sia in un'ottica esterna che interna. Nell'ottica esterna si evidenzia in relazione al bisogno di rispondere velocemente ai cambiamenti delle tendenze di moda evidenziate dal mercato e secondo quanto esposto anche nella sezione precedente (paragrafo 1.3)¹². Di fatti, la bassa prevedibilità della domanda può comportare forti rischi commerciali in seguito ad errori previsionali che si ripercuotono nelle fasi a valle della filiera. Pertanto la capacità di anticipare i cambiamenti che si verificano sul mercato e di rispondere con tempestività a quelli già manifestati diventano delle vere e proprie armi competitive. Dall'altro lato, la gestione di una sempre più complessa supply chain, in seguito alla diffusa tendenza delle aziende a internazionalizzare l'intera catena del valore, riconduce verso un ripensamento delle logiche interne.¹³ In particolare, la gestione del tempo in modo integrato della filiera comporta un ripensamento organizzativo che richiede una particolare attenzione su tre aspetti (Ciappei e Sano 2006).

Il primo riguarda un ripensamento strategico dei processi critici dell'impresa nell'ottica di capire dove e come la risorsa tempo venga ripartita tra gli stessi. Il superamento del modello tradizionale d'impresa, espresso dalla necessità di un maggior coordinamento inter e intra-organizzativo, ha portato al passaggio da un modello

¹² vedi nota 13

¹³ Le leve competitive vincenti, come riportato nel paragrafo 1.3, risultano essere sostanzialmente tre: l'efficienza produttiva (attraverso il contenimento dei costi), l'innovazione sistemica sia di prodotto (riassortimenti e "collezioni flash") sia di processo (sistema logistico e informativo), e l'espansione internazionale delle reti di fornitura e di distribuzione.

organizzativo gerarchico e funzionale, ad una riorganizzazione per processi. In quest'ultima modalità viene reso più efficiente il controllo sul tempo e la qualità delle operazioni svolte. Conseguentemente è possibile effettuare una valutazione dei processi facendo riferimento ad indici di performance e di produttività basati sull'efficiente impiego del tempo ponderandoli rispetto all'apporto sul valore aggiunto del singolo processo e confrontandoli attraverso operazioni di benchmarking. In particolare è diventata importante la comparazione in termini di numero di collezioni presentate per anno che porta alla riduzione di importanza del tradizionale concetto di stagionalità. L'indicatore più comunemente utilizzato per valutare le performance dei processi è il tasso di utilizzo ossia il tempo effettivo di lavorazione rapportato al tempo disponibile. Esso è applicabile alle singole risorse utilizzate in ogni processo, siano esse macchinari o forza lavoro. In relazione a questo indice, l'obiettivo sarà quindi di individuare la quantità di tempo inutilizzata cercando di capirne ed eliminarne le cause.

Il secondo aspetto riguarda la capacità delle aziende di generare e saper gestire grandi volumi di informazioni, in modo tale da rendere condivisi sia i dati esterni delle vendite e sia quelli interni derivanti dalle scelte produttive. Infine, per il conseguimento di economie di velocità, diventa cruciale la presenza di collaborazione, sia intesa nel senso di reciproca cooperazione tra il personale, sia nel senso della creazione di un network di relazioni interattive tra tutti gli attori della filiera.

L'obiettivo finale, che sostanzialmente è stato anche quello oggetto dell'analisi riportata nel caso studio del Capitolo 4., si rintraccia essenzialmente nella volontà di ridurre il "lead time" dei prodotti moda, ovvero il tempo che intercorre tra il momento dell'ideazione e della progettazione del prodotto, a quello di vendita presso il consumatore finale. Considerandolo nel dettaglio, la riduzione del "lead time" viene raggiunta attraverso la minimizzazione delle sue tre componenti (Ciappei e Sano 2006):

- _ Il Time to market: ovvero il tempo che l'azienda impiega nel riconoscere un'opportunità di mercato e a tradurla in un prodotto finito vendibile sul mercato;
- _ Il Time to serve: ovvero il tempo che l'azienda impiega nel distribuire i prodotti ordinati dai consumatori ai negozi;
- _ Il Time to react: ovvero il tempo che l'azienda impiega per modificare i propri prodotti in risposta alle variazioni della domanda.

Queste tre componenti, se gestite proficuamente e se rappresentati continuamente l'obiettivo da perseguire da parte delle aziende del Sistema Moda, attraverso i mezzi operativi di attuazione delle strategie di Timing Management, possono quindi concorrere

a costituire una valida reazione alle mutevoli tendenze del settore, permettendo di mantenere elevato il livello competitivo in un mercato sempre più internazionale.

Capitolo 2

IL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT NEL FASHION BUSINESS

2.1. CHE COS'È IL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Si riconosce in qualche parte della letteratura che la supply chain debba essere vista come l'unità centrale di analisi competitiva (Macbeth e Ferguson 1994; Cox 1997).

Le società non devono cercare di ottenere riduzioni dei costi o il miglioramento di profitto a scapito dei partner della supply chain, ma piuttosto devono rendere la supply chain nel suo complesso più competitiva. La tesi che si tratta di catene di fornitura, e non di singole aziende che competono, è un caposaldo fondamentale del supply chain management. (Christopher 1992; Macbeth e Ferguson 1994)

Tuttavia, anche se la consapevolezza dell'importanza della logistica e della supply chain è notevolmente aumentata, esistono ancora molte aziende in cui queste idee non sono ancora state pienamente implementate. In generale però, la logistica e il supply chain management hanno acquisito una posizione di primo piano tra le priorità delle organizzazioni di ogni settore (Christopher 2005).

Proprio per questo, dopo questa breve introduzione, prima di passare a quella che è stata l'evoluzione che ha portato ad elaborare e diffondere il concetto di supply chain management, vengono di seguito fornite una serie di definizioni cercando di sottolineare le differenze e gli aspetti comuni, al fine di tracciare al meglio i confini del concetto stesso ed evidenziando le difficoltà nella sua definizione. Infatti una delle ragioni della mancanza di una definizione universale di supply chain management è l'origine multidisciplinare e l'evoluzione del concetto stesso, il quale verrà per l'appunto affrontato poco più avanti (adatt. da Croom et al. 2000). Come affermano (New 1995) e (Saunders 1995), nella letteratura sul supply chain management vi è una confusa profusione di termini e significati in sovrapposizione tra loro. L'intento quindi non è quello di fornire una revisione comprensiva di tutte le definizioni ma piuttosto di sottolineare alcuni degli approcci contrastanti presenti in letteratura sul supply chain management (Croom et al. 2000).

Secondo (Tan et al. 1998), il supply chain management comprende la gestione di materiali/scorte dalle materie prime ai prodotti finiti (e possibilmente riciclando e riusandoli). Il supply chain management si focalizza su come le aziende utilizzino i processi, tecnologie e capacità dei fornitori per ottenere vantaggio competitivo. È una gestione filosofica che estende le tradizionali attività intra-aziendali mettendo insieme i partner commerciali con un comune obiettivo di ottimizzazione ed efficienza.

Secondo (Berry et al. 1994), il supply chain management mira a creare fiducia, scambiando informazioni nei mercati bisognosi e trasformando il fornitore base in un particolare OEM ("original equipment manufacturer") rilasciando anche risorse di gestione per un significativo sviluppo ed una relazione di lungo termine.

Secondo (Saunders 1995), è la catena esterna cioè la catena totale di scambio dalla fonte originale di materie prime, attraverso le diverse imprese coinvolte nell'estrazione e lavorazione di materie prime, fabbricazione, assemblaggio, distribuzione e vendita al dettaglio fino ai clienti finali.

Secondo (Ellram 1991), è una rete di imprese che interagiscono per consegnare il prodotto o il servizio al cliente finale, che collega i flussi di approvvigionamento dalle materie prime alla consegna finale.

Secondo (Christopher 1992), rete di organizzazioni che sono coinvolte, attraverso collegamenti a monte e a valle, nei diversi processi e attività che producono valore nella forma di prodotti e servizi nelle mani del consumatore finale.

Secondo (Lee e Billington 1992), reti di siti produttivi e di distribuzione che acquistano materie prime, le trasformano in prodotti intermedi e finali, e distribuiscono i prodotti finiti ai clienti.

Secondo (Kopczak 1997), l'insieme di entità, inclusi i fornitori, fornitori di servizi logistici, produttori, distributori e rivenditori, attraverso i quali fluiscono materiali, prodotti e informazioni.

Secondo (Croom et al. 2000) da queste definizioni si può parzialmente confermare (Saunders 1995) il quale afferma che molte delle definizioni di supply chain management hanno almeno una cosa in comune l'una con l'altra ovvero si concentrano sull'ambiente esterno di un'organizzazione, con i confini di quest'ultima definiti convenzionalmente in termini di un'entità giuridicamente identificata come un'impresa o qualche altra forma di business unit. Dal momento che tali definizioni si basano su metafore (catene, tubazioni, ecc) o "tipi ideali" piuttosto che "entità oggettive", (Saunders 1995) conclude che i tentativi di perseguire definizioni universali può portare a frustrazione e conflitti inutili.

Come affermato in precedenza, la mancanza di una definizione universale di supply chain management secondo (Croom et al. 2000) è dovuta al modo con il quale si è evoluto il concetto ed in particolare è causata dalla multidisciplinarietà della sua origine. In letteratura il supply chain management è trattato infatti sotto vari punti di vista e la conseguenza è che gli schemi rappresentativi sono per la maggiorparte parziali o ricchi di aneddoti con un'offerta relativamente scarsa di modelli empiricamente convalidati che spieghino lo scopo, la forma di gestione della supply chain, i suoi costi ed i suoi benefici (Croom et al. 2000).

Le origini del concetto di supply chain management non sono chiare, ma il suo sviluppo all'inizio è stato connesso ai principi di distribuzione fisica e trasporto, usando le tecniche di dinamica industriale derivanti dal lavoro di (Forrester 1961). Un'altra derivazione precedente può essere trovata nell'approccio del Total Cost alla distribuzione e logistica (Heckert e Miner 1940; Lewis 1956). Secondo (Croom et al. 2000) entrambi questi approcci mostrano che focalizzarsi su di un singolo elemento nella catena non assicura l'efficacia sull'intero sistema e sottolineano come il termine supply chain management non sia stato usato solo a riguardo delle attività logistiche e di pianificazione e controllo dei flussi di materiali e informazioni entro un'impresa o esternamente tra le imprese. Secondo (Christopher 2005) infatti la logistica è essenzialmente un orientamento di pianificazione e una struttura che cerca di creare un singolo piano per il flusso del prodotto e delle informazioni attraverso un'attività. Il concetto di supply chain management è invece un concetto più vasto, esso si basa su questa struttura e cerca di raggiungere il collegamento e il coordinamento tra i processi di altre entità dell'iter, per esempio fornitori e clienti e organizzazioni stesse. Altri autori come (Cox 1997) hanno usato il concetto per descrivere i problemi strategici e di inter-organizzazione, altri per discutere di un'organizzazione alternativa all'integrazione verticale (Thorelli 1986) ed altri ancora per identificare e descrivere le relazioni che un'impresa sviluppa con i suoi fornitori (Sako 1992; Lamming 1993; Hines 1995).

Anche per (Cerruti 2003) lo sviluppo del supply chain management non è da interpretare unicamente in chiave logistica ma, al crescere delle analisi e degli interventi sulla filiera, è emersa la rilevanza di ulteriori elementi operativi e strategici. Si è assistito quindi al nascere di due differenti scuole di pensiero.

Una prima scuola, identificata nella letteratura anglosassone come “riduzionista”, guarda al supply chain management prevalentemente come gestione integrata dei processi logistici lungo l'intera filiera. Questa scuola pone l'accento sul fatto che la collaborazione

tra i diversi partner della filiera è in grado di diminuire i tempi complessivi di evasione degli ordini e, al tempo stesso, di ridurre i costi logistici e l'ammontare complessivo delle scorte, con un impatto positivo sull'efficacia e sull'efficienza del processo (Bowersox e Closs 1996; Simchi-Levi et al. 2000; Koulikoff-Souviron 2001).

La seconda, identificata come "olistica", definisce la gestione della supply chain come l'integrazione dei processi chiave di business che forniscono prodotti, servizi e informazioni, partendo a monte dai fornitori per arrivare fino al cliente finale (Lambert et al., 1998; Croxton et al., 2001). In quest'ottica vengono ricompresi nel supply chain management tutti i processi di gestione all'interno della filiera: dallo sviluppo dei nuovi prodotti sino all'amministrazione clienti. Questa scuola evidenzia come troppo spesso l'approccio al supply chain management si riduca alla riproposizione, con una nuova etichetta, di vecchi concetti di logistica integrata.

Rispetto a queste due scuole di pensiero quindi, prescindendo dal tentativo di modellizzare il concetto e la sua evoluzione, dall'incasellarlo all'interno di una definizione univoca, secondo (Cerruti 2003), quello che emerge dall'attuale contesto competitivo è che l'impresa ricerca nella collaborazione con clienti e fornitori nuove leve per rafforzare il suo posizionamento: dal raggiungimento di una maggiore visibilità sulla domanda finale alla delocalizzazione in paesi a basso costo della manodopera o all'ottimizzazione nella gestione delle scorte. Sempre di più l'impresa vede la sua capacità competitiva strettamente legata al livello di efficienza e di efficacia della filiera in cui è inserita. È per questo motivo quindi che, negli ultimi anni, la letteratura e la pratica manageriale hanno dedicato un crescente interesse al supply chain management (Cerruti 2003).

Le supply chain sono crescentemente riconosciute come reti, vale a dire "ragnatele" complesse di organizzazioni indipendenti, ma interdipendenti. Come conseguenza dell'aumento dell'outsourcing delle attività che in precedenza erano eseguite internamente, la complessità di queste reti è cresciuta e con esso il bisogno di un coordinamento attivo. Questo motivo è di per sé sufficiente per comprendere l'accresciuta importanza del supply chain management (Christopher 2005).

In più, non solo l'outsourcing, ma come anche accennato nel capitolo precedente, la ferrea concorrenza nei mercati globali, l'introduzione di prodotti con un ciclo di vita sempre più breve e la continua crescita delle esigenze dei consumatori, hanno indotto le aziende ad investire e concentrare maggiormente l'attenzione sulle loro supply chain.

Gestire la supply chain è diventato un metodo per incrementare la competitività riducendo l'incertezza ed aumentando il servizio fornito al cliente.

Il problema della gestione della supply chain, secondo quanto accennato nei capoversi precedenti e secondo (Turconi e Borra 2003) si può dire nasca quindi, riassumendo, sotto la spinta di quattro grandi forze: de-verticalizzazione delle imprese, concentrazioni industriali, globalizzazione e in aggiunta, dalle discontinuità tecnologiche dell'information technology".

Negli ultimi decenni, secondo (Turconi e Borra 2003), si è sviluppato un processo generalizzato di de-verticalizzazione delle imprese, ovvero di esternalizzazione di attività in precedenza svolte all'interno dell'impresa e oggi fornite come prodotto o servizio da attori terzi, che su tali attività hanno più efficientemente sviluppato il proprio core-business. Questo modello è particolarmente sviluppato nel contesto industriale italiano, che risulta infatti molto orientato alla subfornitura. Dal punto di vista logistico produttivo di conseguenza l'impresa de-verticalizzata ha necessità di coordinare una serie di attività esterne di cui non ha il diretto controllo. Un altro importante fenomeno è quello delle concentrazioni: in alcuni settori, quali quello dell'automobile, della moda, molti marchi un tempo indipendenti sono oggi di proprietà di un grande gruppo. Ciò ha portato alla nascita di network di aziende e di stabilimenti che devono essere coordinati tra loro. Un terzo fenomeno molto importante, è la globalizzazione che amplifica i due precedenti. La globalizzazione ha spostato l'orizzonte finale, inducendo la necessità di coordinare fabbriche geograficamente anche molto distanti fra loro e di gestire problemi d'integrazione culturale. Le produzioni industriali ad alto contenuto di lavoro manuale, come quello della moda ad esempio, tendono infatti a migrare verso le regioni più povere. Infine le tecnologie di rete e la potenza di calcolo, che sembra non avere limiti nella crescita, sono ormai parte del vissuto quotidiano; ciò potenzialmente accresce la capacità di affrontare a livello informatico problemi complessi connaturati a reti formate da nodi molto lontani tra loro. Queste quattro forze concorrono nell'aumentare la complessità dei processi gestionali; in un'epoca nella quale risorse, tecnologie e capitali sono disponibili virtualmente in ogni zona del pianeta, il presidio del sistema industriale occidentale passa anche attraverso lo sviluppo delle capacità di competere per sistemi complessi (adatt. da Turconi e Borra 2003).

Per questi motivi, una gestione attenta della supply chain è diventata di estrema importanza. I manager delle imprese appartenenti alla supply chain devono quindi interessarsi del successo dei propri partner per rendere competitivo l'intero sistema e non

solo la singola organizzazione (Pessotto 2009). Raggiungere e mantenere un buon vantaggio competitivo non è facile per le aziende, ed inoltre la competizione all'interno del mercato le spinge a perseguire obiettivi di efficienza che spesso sono in contrasto con i tentativi di cambiamento. Oggi, però, il supply chain management è considerato come un consistente vantaggio competitivo ed un elemento di differenziazione per le imprese che investono risorse nella realizzazione della supply chain, soprattutto perché ciò conferisce un'immagine di modernità ed efficienza.

2.2. IL SCM NEL SETTORE DEL FASHION

In questa sezione verrà associato il concetto moda alla gestione della supply chain per un comparto, quello della moda appunto, in cui i cambiamenti a livello competitivo intervenuti in questi ultimi anni hanno indotto molte imprese ad intraprendere iniziative di razionalizzazione dei processi operativi, finalizzate essenzialmente a migliorare la capacità di risposta alle istanze del mercato, in termini sia di adeguatezza delle proposte commerciali sia di qualità dei prodotti; tutto ciò senza tralasciare, nel contempo, di provvedere a migliorare l'efficienza e la velocità nell'intera supply chain (adatt. da Vona 2003).

Rispetto alla gestione delle variabili tipiche di questo business, è divenuto sempre più cruciale, ai fini del successo di mercato, il controllo del grado di soddisfazione del consumatore con riferimento al mix qualità-prezzo-styling dei prodotti commercializzati, il presidio dei canali di distribuzione, lo sviluppo di efficaci e innovative politiche di comunicazione e l'integrazione tra i diversi attori della supply chain (Vona 2003).

L'industria della moda presenta spunti di riflessione particolarmente interessanti per gli aziendalisti, in virtù della complessità che caratterizza sia i comportamenti di consumo sia i meccanismi di risposta imprenditoriale alle variegate e mutevoli istanze di mercato. A tale riguardo, i criteri di concentrazione tradizionali si dimostrano sempre meno efficaci per descrivere e interpretare fenomeni difficilmente inquadrabili e, soprattutto, assolutamente instabili (Vona 2003; Saviolo e Testa 2000). Si sta infatti manifestando una relazione di proporzionalità inversa tra, il bisogno di stile (tendenza e innovazione) e il desiderio di vestire con prodotti di buona qualità, che potrebbe assumere un'importanza fondamentale nelle scelte strategiche delle imprese del settore. La crescente complessità

della domanda si ripercuote, infatti, inevitabilmente sulle modalità di gestione dell'offerta attraverso le quali gli operatori industriali devono riuscire ad individuare e a presidiare nel tempo la formula aziendale adatta ad interpretare e a soddisfare, senza compromettere la profittabilità del business, i bisogni di varietà e di innovazione esistenti nel mercato (Vona 2003). L'industria contemporanea del fashion rimane altamente competitiva, con la pressione aggiuntiva di non dover competere solo sul prezzo ma anche di dimostrare abilità nella consegna di sempre nuovi e "freschi" prodotti (Christopher et al. 2004)

Analizzando quindi le caratteristiche della domanda, secondo (Barnes e Lea-Greenwood 2006) la comunicazione di massa consente ai consumatori di accedere a sempre più crescenti informazioni che circondano le ultime tendenze o stili e la cultura popolare ha una grande influenza nel plasmare le tendenze della moda. C'è stato un significativo spostamento nel modo in cui i consumatori sono influenzati quando acquistano prodotti moda. I "fashion trends" sono modellati dalla cultura ed il punto da considerare quindi è che queste variabili culturali e popolari, che mutano il modo in cui il consumatore acquista, possono giungere in un qualsiasi momento e da un qualsiasi luogo, creando così significative e continue nuove richieste di stili e trend. Dal momento che quindi è difficile fare delle previsioni su queste tendenze emergenti, se non impossibile, il focus da perseguire per rispondere alla domanda dei consumatori deve passare attraverso la riduzione dei "lead time" (Christopher et al. 2004). Pertanto, a fronte di questi cambiamenti nei consumatori, nella domanda e a causa dell'emergere di sempre nuovi trend, le aziende considerate recentemente vincenti sono quelle che hanno l'abilità di rispondere a questi veloci mutamenti attraverso una riduzione del "lead time" (Christopher et al. 2004). In particolare, per le imprese del Sistema Moda il management dei tempi (di approvvigionamento dei tessuti, di produzione e consegna dei capi finiti) ha assunto negli anni un ruolo cruciale nel confronto competitivo (Vicari, Vendite e trade marketing 2005). Tuttavia, la necessità di abbreviare il ciclo operativo trova ostacoli sia a monte dei processi di confezionamento (filatura, tessitura), tra i fornitori di materie prime, sia lungo la catena di operatori dediti alle attività di commercializzazione e distribuzione fisica dei prodotti finiti (Vona 2003).

Il ritmo più veloce dei "fashion trends" e della domanda dei consumatori ha chiaramente un impatto anche sul ciclo dei prodotti moda e nella loro gestione e secondo (Guercini 2001) sembra che le aziende si stiano spostando da una pianificazione stagionale dei prodotti alla creazione di un gran numero di collezioni con una grande frequenza. Il numero delle stagioni pianificate è significativamente incrementato in

risposta alle novità richieste dai consumatori, per Zara ad esempio, si è arrivati ad aver venti collezioni all'anno (Christopher et al. 2004). D'altronde, come affermano (Birtwistle et al. 2003), il successo di un'azienda è sostenuto sia dalla flessibilità del design che della produzione, reazione permettendo rispetto agli ultimi trend e richieste dei consumatori. Non reagire velocemente alla domanda di un prodotto fashion può portare ad una perdita significativa nelle vendite e ad alti rischi di obsolescenza dei prodotti (Christopher et al. 2004). Le principali problematiche "del prodotto moda" risultano quindi, in primo luogo legate all'elevata stagionalità del prodotto che rende di fatto invendibile a prezzo pieno i capi rimasti sugli scaffali dei negozi alla fine di un ciclo sempre più breve, non meno importante è la maggiore o minore adesione dello styling dell'articolo alle tendenze di moda, che può generare problemi di "overstock" nel corso della stagione di vendita (Forza e Vinelli 1996); sussistono, però, anche problemi di natura opposta legati alle mancate vendite, causate da errate previsioni (verso il basso) (Vona 2003). Ciò è dovuto in buona parte, come detto, ai cambiamenti nei comportamenti dei consumatori, sempre più individualisti e desiderosi di creare autonomamente il proprio look, sia nella scelta delle tipologie di capi che in quella dei marchi (Vona 2003). Nel passato, infatti, gli obiettivi di differenziazione hanno portato a un'espansione incontrollata della varietà dell'offerta, trascurando i costi e i tempi di produzione e il livello di servizio al cliente. Attualmente, invece, anche per il settore dell'abbigliamento si è resa necessaria la razionalizzazione e la iper velocizzazione del ciclo produttivo e logistico, pur nel rispetto delle esigenze di marketing (adatt. da Saviolo e Testa 2000). In sostanza il vantaggio competitivo non viene più sviluppato tramite le classiche azioni orientate a fare leva sul prezzo o sulla qualità, ma scaturisce da esperienze maturate nel management dei tempi (adatt. da Richardson 1996).

I cambiamenti nello stile di vita dei consumatori e la conseguente richiesta di continue novità secondo (Barnes e Lea-Greenwood 2006) hanno quindi esercitato pressione sul format consolidato di supply chain.

È chiaro dalla letteratura che il "fast fashion" e la sua pressione sulla riduzione del "lead time" abbia collegamenti con il supply chain management. Per esempio, viene suggerito da questa prospettiva che il modello di business di "fast fashion" sia basato sull'integrazione verticale, come nel caso Zara, o in uno spostamento dei fornitori dal "Far East" ad alcuni più vicini al mercato domestico come per New Look, al fine di acquisire vantaggio dai rapidi tempi di risposta. Però, (Barnes e Lea-Greenwood 2006), sostengono che il "fast fashion" sia qualcosa di differente, di più complicato rispetto agli

esistenti modelli di supply chain management. È importante altresì valutare alcuni elementi chiave delle teorie esistenti al fine di evidenziare gli aspetti in discussione.

L'efficace gestione della supply chain è stata identificata come un fattore chiave nel "retailing" nella misura in cui, nel moderno "retailing", è la supply chain che compete piuttosto che le imprese (T. Hines 2004).

Molte imprese stanno stipulando partnership con altri membri della supply chain per migliorare le performance del sistema di erogazione del valore al cliente. Questo provoca la riduzione dell'uso di un gran numero di fornitori ad un limitato set di quest'ultimi che vengono coinvolti in relazioni di partnership (Han et al. 1993). Complessivamente quindi le mosse per migliorare la reattività della supply chain per l'industria della moda sono state fatte con l'introduzione dei concetti di "just in time" (Bruce et al. 2004), supply chain agile (Christopher et al. 2004; Bruce et al. 2004) e "quick response system" (Giunipero et al. 2001; Fernie and Azuma, 2004).

La differenza maggiormente significativa tra la "quick response" e le più tradizionali supply chain della moda è la tendenza verso la collaborazione e l'integrazione verticale al fine di migliorare l'efficienza della supply chain. Come per le supply chain agili precedentemente citate, le supply chain "quick response" sono considerate "information driven" (T. Hines 2004) confidando però, per una certa misura, nella fiducia nella condivisione delle informazioni. Secondo (Birtwistle et al. 2003) la risposta per le supply chain "quick response" deve essere basata infatti sulla condivisione delle informazioni. Sottolineano però (Barnes e Lea-Greenwood 2006) che, sebbene la "quick response" sia la quintessenza su come rispondere alla domanda finale del mercato, in quanto modello di business, rimane comunque guidato dal lato dell'offerta ed è stato creato a seguito della necessità di una risposta competitiva alle minacce dei fornitori a basso costo provenienti dall'estero.

Tornando ora al concetto di supply chain agile introdotto da (Christopher et al. 2004; Bruce et al. 2004), esso, comparato al concetto tradizionale di supply chain che è caratterizzato da elevati livelli di scorte e per cui le supply chain sono guidate da azioni di previsione (forecast), rappresenta, come la "quick response", un concetto di supply chain più corte, più flessibili e che sono guidate dalla domanda.

La differenza chiave rispetto a quelle tradizionali, secondo (Christopher et al. 2004), è che le supply chain agili sono guidate dalle informazioni e dalla condivisione di esse tra i business presenti nella supply chain. Di conseguenza la visibilità delle informazioni permette alle supply chain agili di diventare più reattive ai cambiamenti

della domanda nel mercato. Inoltre le supply chain agili concorrono a mantenere aggiornati i dati dei punti vendita che possono essere usati lungo tutta la supply chain per effettuare ordini immediati e decisioni di rifornimento. Secondo (Bruce et al. 2004) quindi gli investimenti in ICT¹⁴ possono contribuire a ridurre ulteriormente i “lead time”.

Sebbene secondo (Barnes e Lea-Greenwood 2006) ci siano chiari collegamenti tra i concetti appena esposti ed il mondo della moda ed in particolare con il “fast fashion”, infatti sia nell’industrie che nel mondo accademico, il termine “fast fashion” è largamente associato al il modello di business della “quick response” attraverso supply chain integrate come per Zara, nonostante questo, ci sono altre prospettive da dover considerare come il concetto di “quick fashion” di (Guercini 2001) in cui i dettaglianti si integrano con i fornitori per sviluppare un servizio di rinnovamento della gamma che non è associato ai tradizionali piani stagionali. Notare poi che l’intero concetto di “fast fashion” è incentrato sulla risposta ai cambiamenti di stile, trend e della domanda, perciò il modello di business deve includere un elemento chiave che è la guida o meglio la conduzione di queste informazioni. A riguardo, secondo (Doeringer e Crean 2004), la prossimità ai mercati finali ha vantaggi distintivi per poter essere in grado di osservare i trend e lo sviluppo dei prodotti in modo da poter così individuare la domanda.

Quindi, concludendo, secondo (Barnes e Lea-Greenwood 2006), il “fast fashion” non deve essere considerato un concetto a sé stante e piuttosto che essere semplicemente collegato alle teorie esistenti sul supply chain management ed essere un processo guidato dal lato dell’offerta, deve essere visto come un avanzamento rispetto alle teorie sul supply chain management dal momento che è un processo guidato completamente dai consumatori. Secondo le ricerche condotte pertanto da (Barnes e Lea-Greenwood 2006), sembrerebbe che nel considerare il “fast fashion” come un approccio orientato al consumatore nella gestione della supply chain, ciò dia luogo a un nuovo modello di management caratterizzato da una continua influenza del consumatore sull’intera supply chain e che è oggetto aperto di ricerca.

¹⁴ Information Communication Technology

2.3. L'IMPRESA NEL FASHION BUSINESS

In questa sezione, rispetto ai concetti esposti nel precedente paragrafo, relativamente alle dinamiche in atto nella supply chain e alla gestione della medesima per il settore della moda, viene esposta di conseguenza quella che è stata l'evoluzione delle imprese in termini di rapporti con i fornitori alla luce delle problematiche evidenziate di necessità di riduzione dei "lead time" e di rispondenza alla domanda di consumatori sempre più esigenti.

I rapporti di subfornitura sono stati, per lungo tempo, gestiti attraverso il decentramento locale o nazionale. Piccole o piccolissime imprese hanno costituito network in grado di soddisfare le esigenze di tempestività con il vantaggio ulteriore della prossimità. Tuttavia accanto alle imprese terziste italiane, negli anni si sono fatte avanti quelle straniere, che hanno di conseguenza innalzato i livelli di concorrenza profilandosi come un pericolo per un business, come quello della moda, che essendo ad elevata intensità di manodopera, si è ritrovato a competere in un contesto con un grande divario nel costo del lavoro (adatt. da Vona 2003).

È aumentato quindi l'uso di fornitori esterni al tessuto locale, e ciò ha implicato, e questo è rimasto negli anni, che fosse detenuto da parte delle imprese committenti un necessario ed elevato livello di coordinazione di tutta la supply chain implicando l'uso di metodi, strumenti e procedure che permettessero di controllare efficientemente tutte le attività di tutti i nodi costituenti la supply chain (Da Villa e Panizzolo 1996).

Di conseguenza si è sviluppato un processo di razionalizzazione delle relazioni di subfornitura, che pone il ricorso alle lavorazioni esterne al centro di valutazioni ancora più attente (Vona 2003).

(Da Villa e Panizzolo 1996) hanno studiato il fenomeno in questione giungendo all'individuazione di differenti opzioni strategiche (nel ricorso alle terze parti industriali), distinguendo il caso di imprese operanti nel "programmato" da quelle del "pronto-moda" (la specificazione di queste due tipologie, insieme ad una terza che rappresenta l'insieme delle due caratteristiche definita come "pronto-programmato", verranno esposte nel dettaglio dei sotto paragrafi seguenti). (Da Villa e Panizzolo 1996) giungono poi alla costruzione di un modello interpretativo delle relazioni fra committenti e subfornitori considerando le seguenti dimensioni: tipologia di impresa ("programmato" o "pronto-

moda”) e livello di qualità (alto o basso). Dall’incrocio delle variabili considerate emerge quanto segue (Vona 2003):

_ per le imprese del “pronto-moda”, che mirano a realizzare prodotti di tendenza senza prestare particolare attenzione alla qualità, è premiante impostare i rapporti di subfornitura su basi essenzialmente negoziali

_ per le imprese del “programmato” posizionate su un target medio-basso si ritiene invece necessario aumentare il grado di “integrazione operativa” fra i soggetti coinvolti nel network produttivo, al fine di favorire la regolarità e la velocità dei flussi di materiali e la conseguente riduzione dei “lead time” operativi

_ per le imprese del “programmato”, che ambiscono a servire la fascia alta del mercato, infine, la collaborazione tra soggetti della rete dovrebbe andare ben oltre gli aspetti più operativi, per trasformarsi in una vera e propria partnership strategica finalizzata a sperimentare innovazioni di prodotto e di processo attraverso le quali aumentare la capacità competitiva dell’intero sistema.

(Da Villa e Panizzolo 1996) ritengono anche che le peculiarità gestionali tipiche delle imprese “prontiste” non possano sposarsi con una politica industriale attenta anche alla qualità del prodotto.

Secondo (Vona 2003) questa affermazione appare non completamente condivisibile, considerata soprattutto l’evoluzione degli operatori del “pronto-moda” di questi ultimi anni, che sovente ricorrono a forniture di materiali di livello più elevato, dispongono di un know-how consolidato e adottano politiche distributive selettive, in molti casi qualificate dallo sviluppo di reti di punti di vendita al dettaglio (diretti e/o in franchising). Inoltre secondo (Vona 2003), la realizzazione di prodotti di “pronto-moda”, che punta a soddisfare le fasce di clientela più esigenti sul fronte sia dello styling sia della vestibilità e dell’accuratezza delle rifiniture dei capi, richiede un ripensamento sostanziale delle scelte in materia di subfornitura. La mancanza di stabilità e di esclusività delle relazioni con i terzisti comporta, infatti, elevati rischi con riferimento alla costanza dei livelli qualitativi ed ai possibili comportamenti opportunistici da parte del subfornitore, che potrebbe “trasferire” ad imprese concorrenti il know-how del committente.

Proprio collegato a ciò e quindi alle preziosità del ruolo dei terzisti, secondo gli studi condotti da (Istituto Guglielmo Tagliacarne 2007), è opportuno precisare che il mercato della subfornitura si sta gradualmente trasformando con imprese che da semplici terziste specializzate in una o più fasi di lavorazione stanno diventando a loro volta committenti, un aspetto che gli consente di acquisire interi processi produttivi. La

capacità di offrire soluzioni, risolvere problemi, sgravare le imprese committenti di alcune funzioni a minore valore aggiunto è una delle dimensioni chiave del cambiamento in atto nel mercato della subfornitura. Ne deriva che la capacità del subfornitore di fornire al committente servizi che vanno al di là della semplice esecuzione delle funzioni produttive affidate, rappresenti un fattore di competitività di crescente importanza. Le imprese committenti tendono, infatti, sempre più a dare in outsourcing non solo le singole fasi della produzione ma anche la sua organizzazione e gestione per concentrarsi in attività ad alto valore aggiunto. Per questo motivo le imprese ricercano sempre più elementi di integrazione, subfornitori in grado di offrire lavorazioni più complesse, pacchetti completi che includono oltre alla produzione anche attività di servizio strettamente collegate, come la ricerca di fornitori, la gestione degli approvvigionamenti e i servizi di logistica, senza per questo perdere il controllo della catena ma anzi potendo gestire con maggiore efficienza le attività al suo interno.

Lo sviluppo di queste tendenze trova riscontro in (Ciappei e Sano 2006), secondo cui per riuscire a coniugare le esigenze di velocità operativa e di flessibilità strutturale, entrambe le logiche di gestione (quella del “pronto” e del “programmato”) stanno convergendo verso sistemi integrati nei quali il coordinamento e la capacità organizzativa diventano le nuove leve del vantaggio competitivo.

Secondo (Ciappei e Sano 2006) negli ultimi anni il settore della moda, e in particolare quello dell’abbigliamento, si sta fortemente orientando verso strategie di innovazione distributiva e, visti gli attuali sviluppi del mercato, si ritiene che la classificazione proposta da (Da Villa e Panizzolo 1996) non dia una visione idonea delle esigenze scaturite dal Sistema Moda.

Secondo (Ciappei e Sano 2006) la distribuzione organizzata, a partire dagli anni novanta, si è affermata nel sistema moda internazionale da una parte come recettore delle tendenze in atto e dall’altro come propulsore del cambiamento di alcune logiche di gestione. Mentre inizialmente l’omogeneizzazione dei bisogni del settore ha condotto verso la formazione di una distribuzione sempre più capillare a livello internazionale, l’accesa concorrenza sul prezzo registrata negli anni successivi, ha spinto anche ad un ripensamento globale dell’intera supply chain. L’approvvigionamento e la produzione divengono fasi da internazionalizzare verso paesi a basso costo richiedendo una maggiore attenzione alle funzioni logistiche che consentano soluzioni di coordinamento rapide ed affidabili. Ne deriva che il controllo dell’intero processo consente all’azienda una concentrazione sulle logiche di efficienza produttiva e distributiva riuscendo, da un lato a

realizzare considerevoli economie di scala per effetto delle grandi quantità movimentate e della centralizzazione degli acquisti, e dall'altro di posizionarsi con una formula distributiva originale e definita. Sotto il profilo gestionale le catene distributive si sono quindi poste al centro di numerose innovazioni di processo spinte dal bisogno di coordinamento di attività disperse e sono state, infatti, promotrici di modalità di ottimizzazione della logistica non solo in termini di flussi di merci, ma anche di informazioni sul comportamento dei consumatori. La diffusione delle tecnologie informatiche, in più, ha rivoluzionato le modalità di risposta al mercato e di programmazione produttiva.

Facendo emergere una sempre più accesa competizione sul tempo in termini di riduzione del "lead time" delle collezioni e di pronta risposta alla variabilità della domanda, le catene distributive sono riuscite ad affermarsi grazie alla loro capacità di adattare le innovazioni tecnologiche e logistiche al proprio contesto operativo. Il focus è, infatti, una riorganizzazione per processi che passa attraverso un'informatizzazione integrata della rete che permette una costante interfaccia tra logiche di vendita rispondenti al mercato e logiche di produzione coerenti con il coordinamento dell'intera filiera. In particolare, i fattori che hanno determinato il loro successo derivano essenzialmente dalla capacità di caratterizzare l'offerta con (Ciappei e Sano 2006):

- _ Prodotti sempre attuali e corrispondenti alle preferenze del mercato
- _ Prezzi competitivi
- _ Collezioni continuative e flash
- _ Immagine giovane.

Sempre secondo (Ciappei e Sano 2006), ciò che ha favorito il successo delle catene distributive, è stata inoltre la capacità di connotare il prodotto di nuovi contenuti immateriali, attuando un posizionamento d'immagine alto, ma "democratico", che consente di considerare i capi d'abbigliamento pratici e moderni e allo stesso tempo dotati di stile. Ciò deriva dall'accresciuta importanza della produzione di massa e della centralità del sistema distributivo che ha consentito la diffusione di prodotti a basso prezzo che incontrano la preferenza di una larga parte della popolazione, cercando di coniugare la logica competitiva basata sul prezzo con quella della riconoscibilità e dell'identità della marca. Ciò che emerge, in sintesi, è che tale successo competitivo deriva dalla loro capacità di concentrarsi contemporaneamente sul prodotto, sulla distribuzione, sul mercato, sulla comunicazione e sulla velocità di servizio sempre in un'ottica innovativa e pronta al cambiamento.

La chiave di successo delle catene distributive è rappresentata così dalla loro capacità di adattare la propria offerta a quanto desiderato dalla clientela nel minor tempo possibile. Il problema o “trade off” sorge poi nel coniugare questo obiettivo con quello di mantenere bassi i costi. In particolare, si nota come i costi che maggiormente influiscono non sono quelli specifici relativi al prodotto finale (tessuti, lavorazioni), quanto invece i “costi della complessità” che si ripercuotono sull’intera catena logistico-produttiva. Questi sono ad esempio i costi relativi alla gestione degli approvvigionamenti, il rapporto con i fornitori, la gestione dei magazzini e delle spedizioni e il controllo della qualità all’interno dell’intera catena. (adatt. da Ciappei e Sano 2006)

La logica di gestione che ne deriva consiste quindi nella riconsiderazione di ogni fase della catena del valore finalizzandola alla riduzione dei tempi, partendo dalla compressione dei tempi di approvvigionamento (che si attua attraverso il governo dell’insieme dei rapporti di fornitura), e delle successive fasi di progettazione che si svolgono in modo integrato rispetto alle tendenze espresse dal mercato, fino ad arrivare all’ottimizzazione dei tempi di produzione attraverso una gestione dei layout degli impianti che consentono una lavorazione a flusso continuo. Le catene distributive, avvantaggiate dalla loro configurazione integrata della filiera, sono, infatti, in grado di implementare la logica della “quick response” che riduce le inefficienze temporali presenti nell’intero processo dall’ideazione della collezione alla sua distribuzione. (adatt. da Ciappei e Sano 2006)

Il secondo “trade off”, sempre secondo (Ciappei e Sano 2006), che in parte si ricollega a quello appena descritto, riguarda la capacità di ottenere contemporaneamente alta qualità ed efficienza produttiva. Le catene di abbigliamento si dimostrano infatti efficienti sia sul lato della coerenza esterna con quanto espresso dal mercato (quindi anche in termini di qualità), sia rispetto agli obiettivi interni di produttività. Proprio la gestione finalizzata alla riduzione dei “lead time” consente una maggiore corrispondenza con i gusti del segmento vista la riduzione dei tempi di attesa dimostrati dal mercato. Inoltre, la capacità di ottenere alti tassi di produttività deriva dalla possibilità di impostare i controlli di qualità della produzione non soltanto nelle fasi finali, ma anche in quelle intermedie. Così facendo si riducono gli scarti e i costi stessi della qualità che vengono ammortizzati nelle grosse quantità prodotte e ripartiti all’interno di tutta la filiera. Le tecnologie informatiche, introdotte per coordinare il processo, consentono poi di migliorare la produttività rendendo anche possibile una migliore gestione dei tempi e dei flussi dei materiali.

Altro aspetto caratterizzante di questo modo di produrre è l'efficace gestione della varietà dei prodotti. Il sistema di produzione delle catene distributive, contrariamente a quello che si ritiene tradizionalmente, consente infatti una produzione in grandi serie e con un alto tasso di varietà dei prodotti conservando contemporaneamente elevati livelli di efficienza. L'efficienza produttiva, che si rispecchia anche nei contenuti prezzi di vendita, è consentita infatti da una produzione flessibile costituita da impianti produttivi che sono idonei al cambiamento in risposta alla variabilità delle tendenze del mercato che vengono continuamente studiate attraverso i dati raccolti nei punti vendita. La variabilità dell'offerta è però preceduta a monte da un processo di riduzione della complessità ottenuta razionalizzando la varietà dei materiali, degli accessori, delle procedure di lavorazione. Tipicamente la metodologia adottata è quella del "Variety Reduction Program" che consente di ridurre i costi di gestione della complessità migliorando così l'efficienza aziendale. (adatt. da Ciappei e Sano 2006)

2.3.1. Pronto moda

Le imprese del "pronto-moda" fanno della logica "pull" il proprio orientamento strategico. Esse, infatti, sono continuamente alla ricerca di tendenze-moda da tradurre tempestivamente in lanci di campionario di piccole dimensioni (Irpel 1991).

Partendo da un'analisi dei segnali espressi dal mercato, il ciclo produttivo si completa nella produzione di lotti, solitamente di piccole dimensioni, lanciati sul mercato in tempi brevi e con continuità nell'arco della stagione di vendita ottenuti grazie ad una struttura produttiva flessibile e ad una gestione distributiva decentrata (Ciappei e Sano 2006). Anche per (Sciarelli e Vona 2000) infatti per implementare una tale strategia è necessario disporre di una struttura produttiva reticolare e di una organizzazione distributiva incentrata su punti di diffusione all'ingrosso localizzati in luoghi facilmente accessibili ai retailer. In questo modo, posticipando il momento di composizione dell'offerta commerciale, si riducono i rischi legati alle previsioni sulla domanda e all'obsolescenza del prodotto (Ciappei e Sano 2006).

In genere, i "prontisti" realizzano internamente le fasi di progettazione, campionatura, taglio, finissaggio e spedizione, delegando le lavorazioni intermedie a terzisti specializzati (Vona 2003).

A seconda dell'organizzazione e della tempistica delle fasi del ciclo produttivo, coesistono due differenti tipologie aziendali: le imprese "prudenti" e le imprese che

operano “al buio”. Gli appartenenti al primo gruppo gestiscono un ciclo di lavorazione che comprende le fasi di campionatura, verifica e lancio in produzione, ulteriormente compattato dalle imprese della seconda tipologia, per le quali è possibile fare a meno anche della fase di verifica. La predisposizione dei campioni richiede mediamente 10-15 giorni, cui segue, nelle imprese che operano con la formula più prudente, una fase di “verifica” che consiste nell’effettuare un rapido test di mercato con un gruppo selezionato di clienti (Vona 2003).

Le idee contenute nelle collezioni dei “prontisti” derivano soprattutto dai servizi fotografici delle sfilate. Da ciò si comprende l’importanza del contributo stilistico, utile per effettuare l’analisi, la selezione ed il ripensamento in chiave “originale” delle tematiche proposte con largo anticipo dai leader della moda, al fine di differenziare la gamma e l’immagine aziendale da quella dei concorrenti (Vona 2003). La reattività rispetto a quanto espresso dai clienti, ottenuta grazie alla prossimità con il mercato e alla velocità di risposta, contribuisce a conferire a tali prodotti un alto contenuto moda (Ciappei e Sano 2006).

2.3.2. Programmato

Queste imprese cercano di affermarsi come “market-maker” ovvero sarà il mercato a dover “seguire” il prodotto, cercando di elaborare idee e produzioni che anticipino le tendenze del settore solitamente per le fasce alte. Queste differenze di filosofia aziendale, rispetto a quelle del “pronto”, si riflettono sulla durata del “lead time” industriale, che varia a seconda del grado di accuratezza e di complessità delle produzioni e del grado di propensione al rischio del management (adatt. da Vona 2003).

Una delle maggiori problematiche di gestione delle imprese del “programmato” è la riduzione dei tempi di consegna ai dettaglianti. Le soluzioni vanno dall’anticipo degli ordini di materie prime all’inserimento di linee distribuite in un secondo momento rispetto alle collezioni principali, avvicinando in questo caso il modello di produzione alle logiche del “pronto”. Chiaramente la prima strada porta di conseguenza ad un aumento della rischiosità del business. Mentre nel caso del “pronto” i rapporti con gli attori della filiera posti a monte sono maggiormente flessibili e basati su legami negoziali, la logica del “programmato” fa sorgere l’esigenza di una maggiore stabilità e coordinamento nelle relazioni che spesso richiedono l’internalizzazione o la partnership tra gli operatori. La maggiore rischiosità di questa tipologia d’impresa, sempre più spesso si traduce nella

ricerca di una logica che unisce le due precedenti cercando di cogliere i vantaggi di entrambe (Ciappei e Sano 2006; Vona 2003).

2.3.3. Pronto-programmato

Per quanto concerne il problema della riduzione dei tempi di consegna, la seconda soluzione cui si accennava nella sezione precedente è espressione infatti della tendenza di sempre più numerose imprese che adottano modelli di gestione ibridi, per l'appunto del "pronto-programmato". Tali aziende cercano di conciliare al meglio i vantaggi del "pronto" e del "programmato" mediante l'abbinamento alle collezioni stagionali, progettate e realizzate in tempi decisamente più compressi rispetto alle produzioni leader, di un numero più o meno elevato di "collezioni flash" dedicate a particolari momenti di consumo e/o a determinati articoli. Questi vengono realizzati a valle di un intenso lavoro di lettura delle reali tendenze di mercato ed immessi successivamente alla distribuzione dei codici che erano stati programmati con maggiore anticipo. (adatt. da Vona 2003)

L'obiettivo che si pongono è quindi quello di coniugare esigenze di velocità operativa e flessibilità strutturale con una programmazione produttiva basata sulla qualità (Ciappei e Sano 2006).

Nel business della moda si sta assistendo, quindi, ad un proliferare continuo di sperimentazioni manageriali basate sulla miscelazione sapiente delle logiche speculari del "pronto" e del "programmato", finalizzate a trovare, ognuna di esse, il "trade off" più competitivo e, allo stesso tempo, equilibrato sul piano delle grandezze economico-aziendali fondamentali. Aspetti quali il "lead time" e il numero delle collezioni annue sono diventati i riferimenti di benchmarking delle più moderne imprese moda, pertanto è diventato essenziale essere in grado di innovare le logiche gestionali di produzione in modo integrato e coerente con le imprese distributive (Ciappei e Sano 2006; Vona 2003).

2.4. IL MODELLO DI FISHER E SUA ESTENSIONE SECONDO DOMANDA E TIPOLOGIE DI PRODOTTI

In questa sezione vengono delineate le principali caratteristiche di alcuni modelli gestionali sviluppati relativamente ad una domanda volatile e stagionale, tipica dei

prodotti del mondo della moda cercando di definire inoltre quella che possa essere la supply chain di riferimento e le logiche di conduzione più appropriate.

Sulla base della tipologia della domanda, vengono quindi fornite le corrispettive categorie di prodotti e di conseguenza quella che dovrebbe essere la supply chain di riferimento soprattutto in termini di gestione delle logiche di processo produttivo.

Secondo (Wong et al. 2006) il bisogno di una differenziazione dei prodotti ed i vari modi possibili per una loro gestione è stato ampiamente riconosciuto nella letteratura.

Il modello di base è quello elaborato da (Fisher 1997) noto per l'appunto come Modello di Fisher che distingue tra prodotti funzionali e prodotti innovativi. I primi sono forniti dai processi appartenenti alle supply chain definite efficienti o lean in risposta ad una domanda stabile mentre i secondi da un "market responsive" o definite supply chain agili o reattive in presenza di una domanda incerta e volatile.

(Li e O'Brien 2001) hanno esteso tale modello, noto come l'Estensione del Modello di Fisher aggiungendo una "physically responsive strategy" (MTS)¹⁵ per prodotti definiti "intermedi" con una domanda volatile e stagionale e considerando il "make to order" (MTO) come una "physically efficient supply chain" cioè una supply chain lean o efficiente e "make from stock" (MFS) come un "market responsive supply chain" cioè una supply chain agile o reattiva. Ma tale teorizzazione verrà affrontata nello specifico nel corso del suddetto paragrafo e deve essere considerata solo come un'introduzione a quelle che sono invece le necessarie condizioni determinanti la trattazione in atto.

Il focus sono quindi i cosiddetti prodotti stagionali o volatili, come i prodotti per l'abbigliamento ed in generale del mondo del fashion, i quali sono per definizione soggetti ad un'alta stagionalità e ad una incertezza nella domanda. Secondo (Wong et al. 2006) le ricerche empiriche in merito non sono state ampiamente condotte e si prefiggono quindi di studiare il caso cercando di definire quali siano i fattori determinanti per questi prodotti ovvero quali elementi possono descriverli al meglio, quali i livelli di reattività richiesti di conseguenza nella supply chain che li deve fornire, e se possano essere definiti come prodotti "innovativi" e forniti da una "market responsive supply chain" (supply chain agile) oppure no. Secondo (Fisher 1997) i determinanti principali sono l'incertezza del forecast ed il margine di contribuzione definendo inoltre i prodotti stagionali e volatili che rientrano in questa categoria come "innovativi" ed attribuendo la loro fornitura ad una supply chain definita, come detto, agile o reattiva ("market responsive supply chain").

¹⁵ "Make to stock"

Secondo (Wong et al. 2006) i determinanti vanno invece scelti anche sulla base dei DWV³ (variabilità della domanda, finestra temporale di consegna, volume, varietà, variabilità) utilizzati da (Christopher e Towill 2001) e da (Childerhouse et al. 2002). I livelli di reattività della supply chain vanno stabiliti con la definizione di alcune soglie o intervalli per ogni determinante scelto, i quali concorrono a stabilire inoltre come debba essere gestita la supply chain a livello strategico ed operativo in relazione ovviamente alle caratteristiche del mercato ed ai prodotti di riferimento. La scelta va fatta inoltre, secondo (Wong et al. 2006), basandosi su tre principi secondo i quali i determinanti (variabili) devono incontrare i requisiti dei clienti, permettere alle imprese di fare investimenti sulla base di “trade off” basati su valutazioni del rischio e devono riflettere le dinamiche di stagionalità ed il ciclo di vita del prodotto. Il secondo ed il terzo principio sono fondamentali ed anche per (Fisher 1997) i determinanti devono permettere delle valutazioni, mettere nelle condizioni le imprese di considerare dei “trade off” tra il livello d’investimento in reattività ed il rischio di obsolescenza delle scorte, di perdite nelle vendite e di svalutazioni.

Conseguentemente, sulla base delle considerazioni appena descritte, i determinanti scelti e ritenuti idonei da (Wong et al. 2006) alla definizione di una differenziazione dei prodotti, sono quindi l’incertezza del forecast, la variabilità della domanda, il margine di contribuzione e la finestra temporale di consegna. L’incertezza del forecast perché appunto influenza direttamente gli investimenti di rischio, i livelli di obsolescenza delle scorte, le vendite perse e le svalutazioni (Fisher 1997). Anche il livello di variabilità della domanda influenza a sua volta le scelte relative alle scorte e le strategie produttive. Secondo (Fisher 1997), un livello elevato del margine di contribuzione è visto come un incentivo per investire nei prodotti “innovativi”. In più, l’elevata incertezza nel forecast e l’elevata variabilità della domanda evidenziano come sia necessario considerare il margine di contribuzione come supporto agli investimenti per la riduzione dei “lead time” e dei buffer. La finestra temporale di consegna risulta importante perché rispecchia uno dei requisiti stessi dei consumatori (Fisher 1997) e perché influenza il grado estensivo di spostamento della produzione oltre che la visibilità.

Sulla base quindi di questi determinanti e dei modelli di (Fisher 1997) e relativa estensione di (Li e O'Brien 2001), viene attuata da (Wong et al. 2006) la seguente schematizzazione raffigurata in Figura 6. Essa rappresenta la struttura di valutazione della reattività con l’individuazione di tre differenti cluster di supply chain. Ogni cluster è

definito secondo i determinanti scelti e descritti in precedenza e viene collegato ad una specifica supply chain con una relativa strategia.

Il primo cluster riguarda i prodotti funzionali (“commodity”) con un basso livello di incertezza del forecast e di variabilità della domanda. Il margine di contribuzione è basso vista l’alta competizione sul prezzo ed il focus è di mantenere alto l’utilizzo degli impianti, il ricambio delle scorte e di ridurre i “lead time” al costo più basso possibile. La supply chain collegata è quella definita lean o efficiente. Il livello di efficienza per questi prodotti dipende grandemente dall’accettabilità dei “lead time”; una lunga finestra temporale per le consegne favorisce una logica MTO¹⁶ in cui la produzione è programmata in accordo con i clienti senza che vi siano degli investimenti preventivi nelle materie prime e senza elevati livelli di scorte, se invece il livello accettabile di “lead time” diminuisce allora diventa necessaria una logica MTS¹⁷.

| Framework of responsiveness assessment | | | |
|--|--|---|--|
| Strategic and operational levels of responsiveness/ efficient | Cluster 1: Physically efficient supply chain for “functional” products | Cluster 2: Physically responsive supply chain for “intermediate” products | Cluster 3: Market responsive supply chain for “innovative” products |
| <i>Determinants</i> | | | |
| Forecast uncertainty | Low (<20%) | Medium (20–40%) | High (>40%) |
| Demand variability, (c.o.v.) ^a | Low (c.o.v. <0.5) | Medium (0.5 < c.o.v. < 1.5) | High (c.o.v. > 1.5) |
| Contribution margin | Low | Medium | High |
| Time window for delivery | Long (>4 weeks) | Short (<5 days) | Short (<5 days) |
| <i>Strategic purpose of the supply chain</i> | Supply predictable demand efficiently at the lowest possible physical cost | Supply with adequate inventory to meet high service level and lead-time | Response quickly to unpredictable demand to minimize stock-out, forced markdown and obsolete inventory |
| <i>Operational level</i> | | | |
| Manufacturing focus | High asset utilization | Balance asset utilization and capacity buffer | Deploy excess buffer capacity |
| Inventory strategy | High inventory turns | Intermediate inventory buffers | Deploy significant buffer of parts and finished goods |
| Lead-time | Shorten lead-time as long as not increasing costs | Invest moderately to reduce lead-time | Invest significant to reduce lead-time |
| Manufacturing process | MTO or MTS | MTS | MTS and ATO |
| Order penetration point | Packaging/molding/distribution centers | Distribution centers | Packaging/distribution centers |
| Source: Adapted from Fisher (1997) and Li and O’Brien (2001). ^a c.o.v. = coefficient of variant of demand. | | | |

Figura 6. Struttura per la valutazione della reattività

Il secondo cluster (vedi sempre Figura 6) rappresenta prodotti con un’incertezza media del forecast, un margine di contribuzione ed una domanda variabili ma un breve lasso temporale per la finestra di consegna. Questi prodotti hanno caratteristiche

¹⁶ Make to Order

¹⁷ Make to Stock

intermedie tra i “funzionali” e gli “innovativi” e vengono per l’appunto chiamati da (Li e O'Brien 2001) “intermedi”. Essi hanno esigenze di ridotti “lead time” ed elevati livelli di servizio e quindi, una logica MTS che consente investimenti in prodotti finiti costituendo scorte ad un rischio accettabile, diventa necessaria. Il rischio derivante dall’incertezza del forecast e la variabilità della domanda possono essere così ulteriormente ridotti utilizzando tempi reali di rilevamento delle informazioni e strategie con frequenti ordini di rifornimento (“replenishment”). La supply chain di riferimento secondo (Li e O'Brien 2001) viene chiamata “physically responsive supply chain”.

Il terzo cluster è definito per i prodotti “innovativi” in condizioni di elevata incertezza del forecast e variabilità della domanda con brevi finestre temporali di consegna. I produttori devono rispondere velocemente ad una domanda imprevedibile al fine di minimizzare gli stock, le obsolescenze e le svalutazioni conseguenti. La supply chain associata viene chiamata da (Fisher 1997) “market responsive supply chain” o supply chain reattiva in cui, un’elevato margine di contribuzione caratterizzante i prodotti da fornire, risulta essere un incentivo all’utilizzo di quest’ultima, visti anche i grossi investimenti nei buffer e nella riduzione dei “lead time”. Di conseguenza, per diminuire il rischio di investimenti eccessivi, i produttori cercano di assicurarsi la visibilità di una domanda in tempo reale posticipando la produzione con una logica ATO¹⁸ speculando quindi sul mix dei componenti.

I tre cluster messi assieme, rispetto al modello di (Fisher 1997), evidenziano quindi una nuova differenziazione dei prodotti che viene meglio descritta nell’Estensione del Modello di Fisher di (Li e O'Brien 2001) e rappresentata in Figura 7.

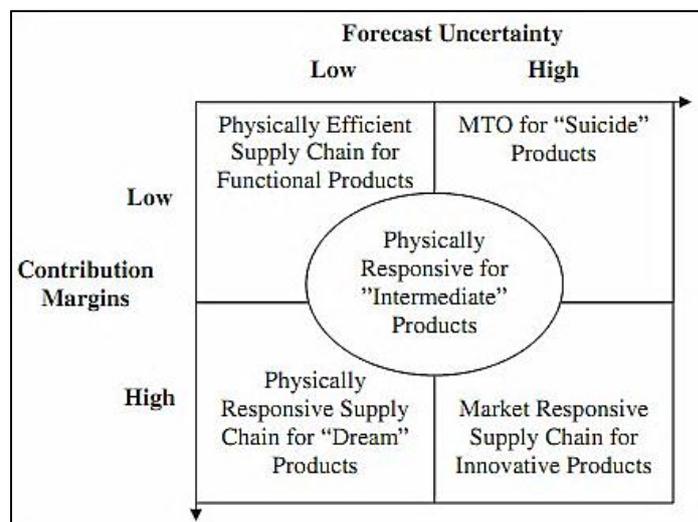


Figura 7. Estensione del Modello di Fisher per una supply chain volatile

¹⁸ Assembly to Order

I prodotti cosiddetti volatili, come quelli del mondo della moda, secondo (Li e O'Brien 2001) non trovano un riscontro corretto nel Modello di Fisher ma nella sua estensione. La teoria su cui si basa il Modello di Fisher deve essere adattata per quanto riguarda le “supply chain volatili” e soprattutto le tipologie di prodotti associate ad esse (Fisher 1997). Per rappresentare i concetti del Modello Esteso di Fisher di Figura 7 sono stati scelti, da (Li e O'Brien 2001), come determinanti, l'incertezza del forecast ed il margine di contribuzione, questo perché gli investimenti nella riduzione dei “lead time” possono essere valutati al meglio tramite queste due variabili.

La nuova differenziazione distingue cinque tipi di prodotto. Il riquadro in alto a sinistra e quello in basso a destra di Figura 7 sono le due categorie presenti nel Modello di Fisher con rispettivamente la supply chain efficiente o lean e quella agile o reattiva.

Tuttavia secondo (Li e O'Brien 2001) una supply chain efficiente non può essere connessa a prodotti fortemente volatili e stagionali come quelli appartenenti alla moda e quindi, proprio da questo concetto, emerge l'Estensione del Modello di Fisher tramite la considerazione di un prodotto “intermedio”, collocato al centro della figura, che viene fornito tramite dei processi aventi una logica MTS per una “physically responsive supply chain”.

I prodotti localizzati nel riquadro in alto a destra vengono chiamati prodotti “suicida” in quanto connessi ad un'elevata incertezza e variabilità nella domanda e con oltretutto un basso margine di contribuzione.

I prodotti nel riquadro in basso a sinistra sono definiti prodotti “da sogno” perché aventi una bassa incertezza nella domanda ed un elevato margine di contribuzione, caratteristiche piuttosto improbabili per prodotti volatili e stagionali aventi in più contenuti innovativi.

Il modello può quindi essere utilizzato sia per descrivere prodotti “funzionali” (“commodity”), che prodotti “innovativi” che per prodotti volatili (“fashionable”) anche se, le determinanti (variabili) utilizzate rendono tale modello più adatto ai prodotti stagionali e volatili, con un ciclo di vita breve, bassa prevedibilità della domanda ed alto impulso nell'acquisto (Christopher et al. 2004).

2.5. POSSIBILI STRATEGIE PER IL SUPPLY CHAIN MANAGEMENT NEL SETTORE DEL FASHION

Negli ultimi anni il Sistema Moda ha dovuto affrontare molteplici sfide competitive in risposta ai cambiamenti che hanno coinvolto sia la struttura endogena sia gli aspetti esogeni ad essa collegati. La dinamica delle relazioni tra industria e distribuzione, l'evoluzione dei comportamenti di acquisto dei consumatori e la crescente importanza del fattore tempo come variabile competitiva sono soltanto alcuni degli aspetti che hanno condizionato la razionalizzazione e la modernizzazione del settore (Ciappei e Sano 2006).

Pensando a quale sia l'elemento più caratterizzante del complesso competitivo moderno senza alcun dubbio verrebbe impiegato il termine "globalizzazione", intendendo con esso la tendenza dell'economia ad assumere sempre maggiormente una dimensione che si spinge oltre i confini del proprio territorio nazionale. Questa nuova frontiera si realizza mediante lo svolgimento dell'attività economica tra soggetti appartenenti a paesi diversi, attraverso un processo d'integrazione nelle diverse aree mondiali volto a ridurre o ad eliminare quelli che sono gli ostacoli che si frappongono alla libera circolazione dei prodotti o dei servizi. L'apertura verso mercati esteri però obbliga l'impresa a confrontarsi con nuovi clienti, nuove regole di competizione e nuovi competitor, già insediati nel proprio territorio nazionale, portando quindi ad un'accentuazione del processo concorrenziale.

In particolare, secondo (Ciappei e Sano 2006), risulta evidente l'emergere contemporaneo di due fenomeni: lo spostamento del baricentro strategico verso la distribuzione e la visione internazionale delle dinamiche di sviluppo. Il primo, secondo quanto approfondito nel paragrafo 2.3, costituisce il driver che ha portato all'affermazione competitiva delle catene distributive, tipologia di aggregazione che concentra il proprio business sull'utilizzo del posizionamento come leva strategica e sull'adozione di logiche di gestione che consentono una migliore rispondenza alle istanze di mercato. Il secondo, invece, rappresenta l'elemento costitutivo per l'attuazione di strategie di internazionalizzazione che riguardano l'intera catena del valore e che proiettano l'orientamento competitivo in un'ottica sempre più globale. Di conseguenza, l'internazionalizzazione può essere definita come una strategia di supply chain management, di cui si è discusso in precedenza nel paragrafo 2.2, concetto d'altronde che ben si coordina per l'appunto con le dinamiche distributive e che sarà meglio specificato nel sotto paragrafo 2.5.2 seguente.

Considerando poi, oltre a questi fenomeni, quella che dovrebbe essere la strategia per la gestione di una domanda così variabile e che si estende quindi lungo una supply chain dai confini sempre più internazionali, vengono presi in considerazione gli studi di (Childerhouse et al. 2002) secondo i quali la strategia di focalizzazione della catena della domanda è basata proprio sulla premessa che i mercati moderni esprimono continuamente diverse richieste per vari prodotti e servizi e che nessuna strategia può soddisfarli tutti al meglio; è quindi necessario che la strategia di focalizzazione garantisca che le “demand chain” siano progettate per soddisfare le mutevoli esigenze dei clienti.

2.5.1. Leagility

In questa sezione, sulla base della differenziazione di prodotto descritta nel paragrafo precedente (2.4) e delle ricerche condotte da (Wong et al. 2006) e senz'altro in riferimento all'Estensione del Modello di Fisher di (Li e O'Brien 2001) che hanno portato ad individuare i cosiddetti prodotti “intermedi” (il riferimento è ai prodotti moda), viene meglio specificata quella che è la supply chain che deve fornirli e quindi la strategia di gestione che (Li e O'Brien 2001) avevano identificato e chiamato come “physically responsive supply chain”.

In particolare viene specificato quello che è il percorso e la metodologia perseguita al fine di focalizzare la “demand chain” e quindi la supply chain più appropriata per quei prodotti che sono stati definiti “intermedi” da (Li e O'Brien 2001) legati ad una domanda volatile e stagionale.

Il vantaggio di una strategia di focalizzazione è stato da molto tempo compreso nel contesto gestionale ed i fondamenti teorici possono essere rintracciati fin dai lavori di (Skinner 1974). (Fuller et al. 1993) hanno esteso l'approccio alla logistica mentre (Fisher 1997) ha poi incluso come argomento di studio l'intera catena della domanda. In generale, la metodologia di focalizzazione cerca di adattare le competenze della catena della domanda al fine di poter fornire un migliore servizio ai vari segmenti di mercato.

Il punto di partenza è quindi lo sviluppo di una strategia olistica relativamente alla catena della domanda avente come scopo primario l'identificazione di specifici mercati che siano ancora più mirati dell'intera strategia aziendale. Tale strategia di focalizzazione deve quindi inserire le caratteristiche chiave, sotto forma di “order winner” e “qualifier” rilevate dai mercati (Hill 1985), insieme alle informazioni sulla situazione competitiva, nel bagaglio di conoscenze aziendali relative alle strategie e tattiche dei concorrenti. Una

volta stabilita l'intera strategia relativa alla catena della domanda vengono identificati specifici prodotti ed il loro relativo livello di servizio. Individuati, viene quindi utilizzata la particolare classificazione di prodotti considerata da (Childerhouse et al. 2002) che si basa sui cinque parametri definiti con la sigla DWV³ elaborati da (Christopher e Towill 2001) ed utilizzati anche da (Wong et al. 2006) secondo le modalità esposte nel precedente paragrafo (2.4) e vengono generati di conseguenza dei cluster nei quali vengono inseriti i prodotti con caratteristiche simili. L'output di questi step, secondo (Childerhouse et al. 2002) rappresenta quindi una chiara definizione dei requisiti di ogni canale di domanda con l'individuazione di specifici obiettivi al fine di massimizzare la competitività in ogni segmento del mercato.

In ogni caso quello che è importante sottolineare ai fini di questa trattazione ed anche secondo (Childerhouse et al. 2002), è quanto il criterio di selezione delle variabili utilizzate per classificare i canali alternativi di domanda rappresenti il cuore della metodologia di focalizzazione della catena della domanda.

Il riferimento è infatti alle cinque variabili DWV³ (variabilità della domanda, finestra temporale di consegna, volume, varietà, variabilità) individuate da (Christopher e Towill 2001) che, come detto e descritto in precedenza, erano state poste anche da (Wong et al. 2006) come determinanti da considerare per la differenziazione di prodotto.

A partire quindi da questo, ed in particolare dai prodotti cosiddetti "intermedi" descritti nell'Estensione del Modello di Fisher (Li e O'Brien 2001), è opportuno associare questo risultato con la metodologia di focalizzazione della catena della domanda per evidenziare quale sia la supply chain e quindi la strategia più appropriata che ne deriva.

(Wong et al. 2006) erano giunti a collegare i prodotti cosiddetti "intermedi" ad una "physically responsive supply chain" rappresentante in un qualche modo una via di mezzo tra una "physically efficient supply chain" ed una "market responsive supply chain". (Christopher e Towill 2001) hanno prodotto una serie di "paper" comparando i paradigmi "lean" e "agile", la spinta ai loro studi di ricerca è consistita in particolare nel cercare di stabilire la misura in cui questi due paradigmi potessero essere considerati in sinergia o in conflitto, con il proposito di definire la migliore strategia di unione dei due per un determinato business. Questo ha portato ad una serie di combinazioni il cui nome riassuntivo più conosciuto è quello di "leagility" elaborato da (Naylor et al. 1999) che quindi è da considerarsi in riferimento diretto al termine "physically responsive supply chain" postulata da (Wong et al. 2006) relativamente ai prodotti "intermedi" in presenza di una domanda stagionale e volatile. Le variabili considerate da (Naylor et al. 1999) e

che definiscono e focalizzano tale strategia sono i costi, la qualità, il “lead time”, il livello di servizio e la variabilità della domanda che possono essere quindi collegate a quanto sviluppato da (Christopher e Towill 2001) i quali, proprio attraverso le cinque variabili DWV³, avevano cercato di classificare e codificare il flusso di valore della catena in accordo sia ai principi “lean” che “agile”.

2.5.2. L' Internazionalizzazione

L'internazionalizzazione non si riduce soltanto ad una visione semplicistica di vendita all'estero dei prodotti di una determinata impresa, mediante propri punti vendita o attraverso la nascita di accordi con distributori locali (per esempio con il contratto di franchising) ma è, secondo (Demattè 2004), un processo di dispiegamento geografico dell'intera filiera produttiva dell'impresa per cogliere le migliori condizioni nei diversi mercati, sia quelli di approvvigionamento dei fattori, sia quelli di sbocco dei prodotti, sia quelli dove meglio si realizza la produzione.

Un'impresa può essere definita globale se esiste un qualche vantaggio competitivo che la spinge ad integrare su scala mondiale le sue attività (Porter 1991). Come affermato da (Porter 1991), il solo fatto di essere una multinazionale non implica necessariamente l'adozione di una strategia globale. Ad esempio, sempre secondo (Porter 1991), se l'impresa opera tramite consociate autonome che operano indipendentemente in ogni nazione con prodotti che si adattano ai gusti locali si configura un approccio multi locale e non geocentrico; la strategia globale si configura invece quando l'impresa vende i suoi prodotti in molti paesi impiegando un approccio integrato su scala mondiale che prescinde dalle singole diversità locali.

(Prahalad e Doz 1987) considerano tre motivazioni fondamentali nel processo di internazionalizzazione delle imprese: l'imperativo economico, l'imperativo politico, e quello organizzativo. L'integrazione di questi tre fattori dovrebbe, secondo gli autori, definire la condotta strategica internazionale dell'impresa in modo tale da coordinare tutti gli elementi interni all'impresa con la localizzazione estera delle proprie attività. Tradizionalmente i vantaggi ricercati dalla strategia di tipo globale sono primariamente quelli che rispondono all'“imperativo economico” ottenibili sia perseguendo economie di scala ed economie di esperienza sia, prescindendo dalle economie di volume, sfruttando il vantaggio comparato sui fattori produttivi derivanti dai differenziali di costo.

A riguardo, secondo (Ciappei e Sano 2006), la delocalizzazione delle attività produttive ed il “sourcing”, dove i fattori sono più competitivi sotto il profilo economico, rappresentano elementi caratterizzanti un approccio legato alla leadership di costo in relazione alla produzione di prodotti moda con un posizionamento qualitativo di media gamma. Il ripensamento globale della catena del valore implica un’efficiente gestione organizzativa delle attività sia sotto il profilo fisico, con la crescente rilevanza strategica della logistica, sia sotto il profilo informativo, reso possibile dall’evoluzione delle tecnologie di connessione. L’ottimizzazione in senso globale di tali attività parte dal presupposto che la collocazione geografica delle aree operative maggiormente correlate agli acquirenti (quali il marketing, la distribuzione, i servizi “a valore aggiunto” per i clienti) siano vincolate dalla distribuzione spaziale degli stessi; mentre che le attività “core” dell’impresa siano dislocate in modo da soddisfare i benefici di costo, mantenendo invece a livello centralizzato il centro direzionale che coordina tutte le attività. Il vantaggio competitivo internazionale delle imprese deriva quindi dalla capacità di saper gestire la configurazione delle attività in modo ottimale attraverso la scelta tra la concentrazione e la dispersione internazionale delle attività e, contemporaneamente, attraverso un efficiente coordinamento delle attività decentrate, coordinamento visto come nuova leva competitiva e come importante veicolo di condivisione di conoscenze ed esperienze (Ciappei e Sano 2006).

Secondo (Ciappei e Sano 2006), e ricollegandosi a (Prahalad e Doz 1987), le ragioni che motivano le aziende della moda ad internazionalizzarsi sono molteplici e ne vengono quindi riassunte di seguito le principali.

Innanzitutto la spinta verso l’internazionalizzazione deriva dall’analisi delle variabili di “contesto” ovvero quei fattori che considerano la situazione macroeconomica dei paesi nei quali si ha un interesse ad espandersi come ad esempio il livello dei consumi, gli stili di vita, la presenza di zone di libero scambio, ai quali si aggiunge la volontà di ridurre il rischio imprenditoriale attraverso la diversificazione geografica mediante la presenza internazionale in più paesi.

Oltre alla volontà di aumentare i volumi di vendita e ottenere economie di scala, esistono varie motivazioni che incidono sulla ripartizione su scala internazionale delle varie attività della catena del valore. È qui opportuno sottolineare che le ragioni, come quelle che riguardano la delocalizzazione produttiva anticipate precedentemente, anche per la ricerca di reti di fornitura estera sono essenzialmente legate al risparmio di costi, mentre quelle che riguardano l’internazionalizzazione distributiva seguono invece finalità

riferibili all'espansione della notorietà del marchio e alla presenza vicino al segmento sovranazionale di riferimento.

Le scelte legate agli aspetti di approvvigionamento e di fornitura per le catene distributive non sono guidate soltanto da una logica di costo (anche se spesso rappresentano una delle componenti fondamentali), ma riguardano anche la logica di ottimizzazione della rete logistica. Considerando poi, come più volte ribadito, il tema della competizione del tempo e l'adozione della "quick response", essa ricade inevitabilmente nelle scelte localizzative delle fasi a monte di produzione soprattutto nelle aziende integrate. La prossimità fisica degli stabilimenti adibiti alla produzione con le fonti di approvvigionamento è un fattore caratterizzante le scelte di insediamento internazionale di tali aziende, poiché solo in tal modo è resa ottimale la gestione della supply chain in termini di rapidità e affidabilità.

La scelta di produrre all'estero quindi, oltre dalla ricerca di bassi costi delle materie prime e della manodopera, deriva da altri fattori che derivano dalla considerazione di alcuni aspetti di inadeguatezza del mercato domestico (fattori push). Determinanti sono, ad esempio, la mancata possibilità di poter sfruttare un sistema di fornitura flessibile e dotato di capacità, oppure l'insufficiente presenza numerica di fornitori per giustificare l'utilizzazione di una rete di approvvigionamento interna.

Oltre alle motivazioni, bisogna pertanto considerare che definire una strategia a livello mondiale comporta, quindi, una serie di scelte operative, tra le quali in particolare, rientrano le seguenti (Ciappei e Sano 2006):

_ Selezione del mercato: mentre in una strategia multi-domestica i mercati internazionali sono scelti in base alle loro singole potenzialità di profitto, in una strategia globale, invece, i singoli paesi sono selezionati in base alle potenzialità del loro contributo al posizionamento competitivo globale. Le caratteristiche del paese che influenzano la scelta sono molteplici: ad esempio la vicinanza geografica, le opportunità del mercato, l'attuale situazione competitiva o la "prossimità culturale"

_ Caratteristiche dell'offerta: mentre in una strategia multi-domestica i prodotti offerti in ciascun mercato sono fortemente adattati agli specifici bisogni del luogo, in un'ideale strategia globale, invece, il prodotto è standardizzato e perciò identico per ogni mercato. In realtà ad essere identici sono i "prodotti basic" (a basso contenuto moda, e a bassi costi) ai quali vengono aggiunti dei piccoli adattamenti per rispondere meglio alle esigenze culturali

_ Localizzazione delle attività della catena del valore: in una strategia multi-domestica la maggior parte della catena del valore viene riprodotta in ciascun paese di sbocco; in una strategia di esportazione viceversa la quasi totalità di tali attività è mantenuta nel paese d'origine. L'approccio globale, invece mira a localizzare le varie attività nel paese nel quale è possibile ottimizzare il rapporto tra produttività e costo in un'ottica di minimizzazione dei costi e contemporaneamente di riduzione dei tempi di consegna al mercato

_ Grado di standardizzazione del marketing mix: mentre in una strategia multi-domestica le variabili del marketing mix sono completamente adattate alle singole specificità nazionali in termini di gusti e di bisogni dei consumatori locali; una scelta globale invece implica l'uniformità nelle politiche del brand e del marketing mix su tutti i mercati di sbocco, limitando la possibilità di eventuali adattamenti locali a casi di effettiva necessità legati a fattori legali o culturali

_ Grado di integrazione delle strategie competitive: a differenza delle strategie multi-domestiche nelle quali i manager delle diverse filiali sono autonomi nello sviluppare strategie competitive locali, le strategie globali, per essere efficacemente implementate, necessitano di un elevato grado di integrazione strategica attraverso una gestione unitaria e comune nei diversi mercati. Ciò è ottenibile attraverso un forte accentramento direttivo a livello "corporate" che rappresenta il luogo decisionale di riferimento per l'intera gestione internazionale dell'azienda.

Appare quindi evidente che il successo di un leader globale non si fonda soltanto sulla capacità strategica di prendere decisioni idonee rispetto al proprio percorso di internazionalizzazione, ma che inevitabilmente passa attraverso la presenza di un vantaggio competitivo già consolidato nel paese d'origine. Il vantaggio domestico rappresenta, infatti, il punto di appoggio per penetrare e avere successo nei mercati esteri, la prima fonte di esperienza che spinge ad allargare all'estero il proprio business (Ciappei e Sano 2006).

Analizzando infine nello specifico la strategia globale delle catene distributive, emblema del settore moda ed in particolare dell'abbigliamento, si nota innanzitutto che esso è un ambito molto differenziato al suo interno poiché non solo appare diversa la delocalizzazione internazionale delle attività, ma ciò che risulta diverso è anche il numero e il tipo di attività che esse hanno internalizzato e che gestiscono autonomamente. Esistono, infatti, aziende che svolgono solamente attività legate alla logistica e alla distribuzione (oltre che alla gestione stilistica) lasciando esterne le attività di produzione e

rifornendosi da aziende indipendenti (“external suppliers”); ci sono invece aziende che svolgono internamente le attività di disegno e di produzione, ma viceversa la maggioranza dei loro negozi non sono di proprietà, ma in franchising; infine ci sono aziende che rappresentano il simbolo del retailer totalmente integrato. (adatt. da Ciappei e Sano 2006)

Da quanto affermato appare, infatti, difficile illustrare tendenze univoche circa la configurazione internazionale delle attività delle catene di abbigliamento, ma ciò che comunque appare evidente è senza dubbio il loro profilo globale attraverso la gestione di un vero e proprio “global retail network” composto da (Ciappei e Sano 2006):

- _ Reti globali di fornitura
- _ Reti globali di produzione
- _ Reti globali di distribuzione

Le motivazioni che riguardano l’internazionalizzazione di ognuna di queste attività, hanno come obiettivo finale la massimizzazione del valore per il cliente, intendendo per esso non solo il rapporto qualità-prezzo, ma anche la velocità di risposta al mercato data dall’azienda, fattore sempre più vincolante nelle scelte localizzative. La ricerca continua di quanto di migliore e di meno costoso si rende disponibile nei mercati, richiede una gestione flessibile della supply chain e contemporaneamente un’intera informatizzazione della rete in modo tale da controllare in tempo reale i flussi fisici ed informativi. Per quanto riguarda le attività di pianificazione, ad esempio, sempre più spesso vengono implementati sistemi di “Global Enterprise Planning”, i quali, attraverso metodologie informatiche consentono di gestire le reti di fornitura, di produzione, e di distribuzione in modo da programmare e rendere coerenti le attività a monte con il rifornimento richiesto dei punti vendita. (adatt. da Ciappei e Sano 2006)

Il vantaggio competitivo ottenibile da una strategia di questo tipo non può prescindere da una gestione efficiente degli aspetti legati al coordinamento, alla logistica e alla configurazione organizzativa (Porter 1991). Per questo motivo emerge sempre di più l’importanza strategica delle attività di supporto della catena del valore. Per le catene distributive, infatti, le attività legate all’approvvigionamento, all’infrastruttura d’impresa, al disegno, allo sviluppo di tecnologia e alla gestione delle risorse umane rappresentano importanti leve strategiche ai fini del vantaggio competitivo a livello internazionale.

Pertanto ciò che emerge in generale, è che ogni scelta connessa alla configurazione e alla gestione della catena del valore diviene un fattore cruciale per assicurarsi un vantaggio competitivo sostenibile. Per questa ragione, secondo (Creazza e Dallari 2009)

la definizione del corretto livello di centralizzazione della pianificazione della supply chain e la scelta della configurazione ottimale della rete logistica ricoprono un'importanza di assoluto rilievo. Tali scelte impattano inoltre sull'orientamento dell'azienda in termini di reattività e agilità della catena logistica. In funzione delle caratteristiche di ogni specifico contesto aziendale, l'agilità, soprattutto nell'attuale periodo di crisi, può rappresentare un elemento di primaria importanza, come sottolineato da M. Christopher nel corso del suo intervento al convegno organizzato da (Creazza e Dallari 2009) in relazione allo studio di ricerca (Logistics Network Design for Global Supply Chains 2009) condotto in collaborazione tra il C-log (Centro di Ricerca sulla Logistica) dell'Università Carlo Cattaneo LIUC e l'Università di Cranfield (UK). Infatti, nelle presenti condizioni, caratterizzate dall'esplosione della gamma dei prodotti, dall'incremento dell'estensione geografica dei mercati e delle produzioni, dalla concentrazione dei settori industriali e da notevole incertezza economico-finanziaria, le aziende devono fronteggiare scenari caratterizzati da tassi di rischio sempre più accentuati. Secondo M. Christopher, l'agilità nel seguire le variazioni del mercato diviene pertanto un elemento fondamentale per creare supply chain resilienti, in grado di reagire a mutamenti improvvisi, limitando gli impatti negativi sulle prestazioni di servizio al cliente e di efficienza globale.

Capitolo 3

CARATTERISTICHE STRUTTURALI - IL CASO DIADORA SPORT

3.1. STORIA DEL GRUPPO DIADORA

Diadora viene fondata nel 1948 da Marcello Danieli a Caerano di San Marco (TV), oggi distretto mondiale della calzatura sportiva. In quegli anni la sede, la cui collocazione geografica coincide ancora con quella attuale, era un vero e proprio laboratorio nel quale si realizzavano artigianalmente scarponi da montagna che ben presto, grazie al buon livello di qualità diventano noti e si impongono prima in Veneto e poi nel mercato nazionale.

La conversione della produzione verso il mondo dello sport avviene negli anni '60 in seguito ad investimenti per l'acquisizione di alcuni nuovi macchinari e all'acquisto di alcuni importanti brevetti negli Stati Uniti d'America, ad esempio per la pressofusione e, fin da subito, Diadora si distingue per l'alta qualità e l'avanguardia delle sue soluzioni. Il boom economico registrato in quegli anni aiuta e sostiene la crescita imprenditoriale e Diadora sfrutta al meglio questa congiuntura positiva incrementando la sua produzione ed allineando i suoi processi a quelli di una grande industria senza rinunciare però alla qualità dei prodotti.

Gli anni '70 segnano l'esplosione dello sport professionistico e lo sviluppo di una nuova concezione di marketing sportivo che si traduce nell'ingaggio di grandi campioni come testimonial. Diadora vive da protagonista questa svolta epocale puntando sulla tecnicità dei prodotti al fine di soddisfare le esigenze degli atleti e progettando calzature sempre più confortevoli e all'avanguardia. Il marchio Diadora in quegli anni diventa leader di mercato nel tennis ed inizia a collaborare anche con calciatori e olimpionici nel campo dell'atletica leggera. Lo sport diventa fenomeno di costume e i prodotti Diadora sconfinano dalla pratica agonistica al tempo libero. L'effetto traino del fenomeno sponsorizzazioni è imponente e, le conseguenze positive di tale strategia, sono il raggiungimento di un volume totale di calzature prodotte intorno alla metà degli anni '70 che è superiore ai tre milioni di pezzi con una disponibilità in più di 3.500 punti vendita in

45 Paesi diversi. Le vittorie dei testimonial alimentano il prestigio di Diadora che in tutto il mondo è ormai sinonimo di successo, stile italiano ed eccellenza tecnica.

Successivamente, negli anni '80, la presenza dell'azienda si rafforza nelle discipline che hanno rivestito da sempre un ruolo fondante e centrale nel business aziendale, quali il tennis, l'atletica e il calcio estendendosi allo stesso tempo ai mercati occupati da altri sport come ciclismo, basket, pallavolo, automobilismo, scherma, boxe e motociclismo.

Negli anni '90 Diadora inizia la collaborazione con grandi campioni, Da Pat Cash, Jhon Alexander e Boris Becker nel Tennis, a Gelindo Bordin, Francesco Panetta e Edwin Moses nell'atletica, passando attraverso Zico, Marco Tardelli, la Nazionale Italiana e Antonio Cabrini nel calcio, sperimentando nuove e sempre più avanzate soluzioni tecnologiche ed elaborando uno stile sempre più moderno e distintivo. L'impegno e la responsabilità di collaborare con i più grandi nomi dello sport di tutti i tempi induce l'azienda ad istituire il CRD, ovvero il Centro Ricerche Diadora, composto da un team di lavoro del tutto innovativo per quegli anni: tecnici calzaturieri, esperti di Bioingegneria del Politecnico di Milano e medici specialisti in ortopedia che collaborano assieme nello sviluppo tecnologico del prodotto calzatura. I risultati ottenuti da queste prime collaborazioni tecnico-scientifiche, portano nel 1998, a cinquant'anni dalla fondazione dell'azienda, all'immissione nel mercato di una calzatura da lavoro segnando la nascita di "Utility", il brand di riferimento per il mercato della calzatura e dell'abbigliamento da lavoro caratterizzato da un'alta componente tecnologia, elevati standard qualitativi e uno stile sportivo che creano un mix di prodotto senza eguali.

Oggi Diadora concentra la produzione su sport quali il tennis, il calcio, il running e il ciclismo, ma non rinuncia allo straordinario valore evocativo del suo marchio, grazie alle calzature del brand "Heritage" costituenti, in questo caso, un'unica medesima collezione e linea a se stante, che si distinguono per l'elevata qualità, l'attenzione ai dettagli e l'uso di materiali innovativi. Grazie alla rivoluzione tecnologica introdotta nel mondo della calzatura sportiva e da lavoro con i brevetti "Net Breathing System" e "Sts Technology" frutto della collaborazione tra il Centro Ricerche Diadora ed il centro di ricerche Geox, Diadora conferma il ruolo di leadership nel campo dell'innovazione di prodotto. Oggi il marchio Diadora è inoltre fortemente presente nel mercato mondiale dell'abbigliamento sportivo, grazie al valore e alla credibilità dei suoi testimonial e all'evoluzione del suo stile continuando a scrivere pagine indelebili nella storia dello sport mondiale.

In relazione a quanto appena dichiarato, il tutto ricavato dalle documentazioni interne (Company Profile 2011), fornite dall'ufficio Comunicazione e Marketing di (Diadora Sport S.r.l), di seguito, per mezzo delle stesse documentazioni, verranno quindi presentate le principali discipline sportive, corrispondenti rispettivamente ai mercati nei quali Diadora, negli anni, si è contraddistinta proprio grazie ad una strategia promozionale fortemente incentrata sull'utilizzo di un gran numero di testimonial.

Tali collaborazioni non sono state finalizzate unicamente all'indotto positivo derivante dall'incremento dell'immagine mediatica proveniente dal gran numero di sportivi coinvolti, utile a consolidare anche la reputazione del marchio e quindi potenzialmente ad aumentare il volume delle vendite, ma anche, contemporaneamente, all'utilizzo dell'esperienza sul campo degli atleti per instaurare così una fitta rete di scambio d'informazioni e di suggerimenti tecnici al fine di ricavare le condizioni per un miglioramento tecnologico continuo del prodotto.

TENNIS

Nel 1972 Diadora coglie la sfida dei grandi marchi mondiali e fa il suo ingresso nel mondo del tennis: la calzatura per questo sport viene reinterpretata utilizzando pelli pregiate e materiali altamente performanti.

Martin Mulligan, tennista italo-australiano, tre volte campione al Foro Italico, sarà il primo testimonial assoluto Diadora, colui che contribuirà ad introdurre e diffondere il marchio nel mondo del tennis. La prima scarpa firmata da Mulligan appare nel 1974 e continua a calcare i campi da tennis fino alla seconda metà degli anni ottanta. Da questo momento i più grandi nomi del tennis internazionale diventano atleti firmati Diadora.

In particolare, grazie alla collaborazione di Bjorn Borg, vincitore di Wimbledon per 5 volte consecutive dal 1976 al 1980, Diadora si inserisce rapidamente nel mercato internazionale del tennis, raggiungendo in breve la leadership del settore.

Le calzature da lui firmate resistono in catalogo dal 1977 al 1989, con il mitico modello 225 Borg Elite dal 1979 al 1986, e il modello 234 Bjorn Borg dal 1977 al 1983. Anche Guillermo Vilas calzerà Diadora dal 1975 al 1979.

Grazie a testimonial come ad esempio Pat Cash, Boris Becker, Chris Lewis, John Alexander, Goran Ivanisevic, Francesca Schiavone, Ivan Ljubicic, David Ferrer, Gaston Gaudio, Diadora continua a rimanere ai massimi vertici delle classifiche mondiali del circuito ATP. Oggi il giovane tennista slovacco Lukas Lacko è uno dei testimonial per l'azienda nel mondo del tennis.

SOCCER

Il viaggio di Diadora nel mondo del calcio, inizia nel 1977, subendo una rapida evoluzione grazie al lavoro svolto al fianco di grandi squadre e grandi campioni.

Roberto Bettega è il primo testimonial di questo sport ed è anche il primo a calzare Diadora nei Mondiali di Argentina del 1978. Dopo Bettega, Diadora conquista la fiducia di altri campioni come Zico, che darà all'azienda un'ulteriore spinta sul mercato estero grazie al modello "Brasil", ormai un classico della collezione Diadora, rivisto e perfezionato anno dopo anno.

Molto del suo successo in questo sport Diadora lo deve anche alla Nazionale Italiana: in particolare ai campioni del mondo del 1982 in Spagna Marco Tardelli, Daniele Massaro, Antonio Cabrini e Giancarlo Antognoni e a quelli del 2006 in Germania come Simone Barone, Andrea Barzagli, Filippo Inzaghi e Francesco Totti.

Impossibile poi dimenticare altri gloriosi testimonial del passato: Marco Van Basten, Beppe Signori, Pierluigi Casiraghi, Josè Guardiola, Vincenzo Scifo, Roberto Baggio, Frank Rijkaard, George Weah, Paul Gascoigne, Paolo Maldini, Stefano Tacconi, Angelo Peruzzi, Roberto Donadoni, Alen Boksic, che portano il marchio Diadora ai vertici del mercato internazionale. Poi ancora: Filippo Inzaghi e Massimo Ambrosini. Anche alcuni team negli anni utilizzano abbigliamento Diadora come ad esempio la Nazionale Scozzese, il Napoli, il Twente (Olanda) e nel campionato italiano il Vicenza Calcio e l'AC Mantova. L'azienda inoltre viene a legarsi con Pierluigi Collina e con Walter Zenga.

Anche oggi l'azienda è legata con alcune star del calcio, come Antonio Cassano e Felipe Melo. Strategica è anche la sponsorizzazione tecnica della plurititolata Dinamo Zagreb (Croazia). La presenza di Diadora nel mondo del calcio tocca tutti i livelli: l'azienda infatti è al fianco non solo dei migliori atleti, ma anche dei migliori arbitri e tecnici del calcio italiano ed è infatti ormai consolidata la collaborazione con l'AIA, l'Associazione Italiana Arbitri.

RUNNING

La scarpa da running e da atletica nasce come scarpa da allenamento complementare alla calzatura da tennis. Nella collezione del 1974 appaiono i primi modelli definiti "da training" e contrassegnati dalla firma di Giuseppe Gentile, già primatista del mondo in salto triplo. Nel 1976 compaiono le prime scarpe specialistiche per l'atletica (velocità, mezzofondo e salti). Dal 1978 la collaborazione con Venanzio Ortis e Gabriella Dorio contribuisce a migliorare sempre più sia le scarpe specialistiche

sia le scarpe da allenamento. Nel 1981 l'ostacolista americano Edwin Moses entra a far parte della famiglia Diadora e nel 1983 darà il suo nome alla calzatura da allenamento "Road King", oltre che alla calzatura da mezzofondo/ostacoli denominata "Edwin Moses World Cup". Nel frattempo vengono ingaggiati nuovi campioni come testimonial come ad esempio Tony Campbell, Stefano Mei, Sebastian Coe, Marlene Ottey, Ben Johnson, Alessandro Andrei, Paul Ereng, Salvatore Antibo, la Nazionale Italiana di Atletica, Gabriella Dorio, Salvatore Bettiol, Gelindo Bordin e Francesco Panetta.

Oggi, grazie alla collaborazione tecnica con la medaglia d'oro alle Olimpiadi di Seul '88 Gelindo Bordin e il campione europeo Francesco Panetta, le scarpe da running Diadora sono riconosciute come calzature altamente tecniche, protettive e anatomiche, con una vasta gamma in grado di soddisfare tutti i tipi di runner. Inoltre, l'azienda è tra gli sponsor tecnici ufficiali di numerose maratone.

CICLISMO

La storia di Diadora nel ciclismo dura da oltre 25 anni e continua a legare il brand sportivo ai successi dei suoi atleti nelle gare più prestigiose, sia su strada che su pista come il Tour de France, il Giro d'Italia, le Olimpiadi e il record dell'ora. Giovanni Battaglin segna l'inizio di una lunga lista di atleti che calzano poi negli anni Diadora, tra i quali ne vengono ricordati solo alcuni tra cui Francesco Moser, Moreno Argentin, Gianni Bugno, Davide Rebellin, Claudio Chiappucci, Rolf Sorensen, Mario Cipollini, Evgenj Berzin, Danilo Di Luca, Igor Astarloa, Alessandro Ballan e Tatiana Guderzo. Il brand trevigiano diventa negli anni sponsor tecnico ufficiale di molte realtà del circuito ciclistico professionistico e di ulteriori atleti importanti tra cui viene ricordato ad esempio Damiano Cunego. Oggi alcuni atleti che vestono Diadora in questo sport sono ad esempio l'australiano Cadel Evans, road world champion 2009 e Mirko Celestino, campione italiano MTB 2009. Diadora diventa anche tra gli sponsor della squadra ciclistica GEOX-TMC, un team in cui spiccano Carlos Sastre Candil, vincitore nel 2008 del Tour de France.

GLI ALTRI SPORT

La smisurata passione per lo sport spinge Diadora ad occuparsi, durante i suoi 60 anni di storia, di molte altre discipline sportive, ideando linee e modelli pensati per ogni specialità: automobilismo (Ayrton Senna, Alain Prost, Niki Lauda, Gerhard Berger), motociclismo (Fausto Gresini, Marco Lucchinelli, Graziano Rossi e Tony Mang),

pallavolo (Andrea Zorzi), basket (Dino Meneghin), ma anche squash, badminton, golf, boxe, scherma, handball, canottaggio, ginnastica artistica e rugby, sport quest'ultimo, in cui Diadora è oggi sponsor tecnico ufficiale delle calzature della Benetton Rugby Treviso e del loro grande tallonatore Leonardo Ghiraldini.

3.2. GROUP PHILOSOPHY

Diadora è uno dei principali marchi sportivi italiani. Da oltre 60 anni sviluppa e commercializza prodotti dedicati allo sport, agonistico e non, e al tempo libero. La parola Diadora deriva dal greco **διὰ δωρεά** "dia-dorea" che significa "condividere doni o onori". A questo Diadora ricco di significati alti e romantici viene affiancato un simbolo, un fregio, che rappresenta la concretezza dell'origine artigiana dell'impresa che fin dal lontano 1948 fabbrica calzature, esso non rappresenta un lampo oppure la punta di un dardo ma una tomaia aperta e stilizzata che rappresenta l'elemento principale per realizzare una calzatura per lo sport, il tempo libero o il lavoro.



Dal luglio 2009 Diadora è controllata dalla L.I.R. finanziaria, che fa capo al fondatore di Geox, Mario Moretti Polegato. Enrico Moretti Polegato è il Presidente di Diadora Sport S.r.l e dal 2008 è anche Vice Presidente e Amministratore esecutivo di Geox Spa, nella quale ricopre l'incarico di supervisione del Controllo interno, oltre a collaborare con l'ufficio Affari Legali, Internal Auditing e di Investor Relations. Da due anni è membro del consiglio direttivo di Unindustria Treviso. Commentando l'operato dell'azienda, riportato nel (Company Profile 2011) afferma che: *“Diadora è nata per vincere ed innovare. È soprattutto una storia di persone che hanno sempre creduto nei valori autentici dello sport. Questi valori sono oggi le linee guida per affrontare sempre nuove sfide con i nostri campioni”*.

In relazione anche a quanto dichiarato da Enrico Moretti Polegato, estrapolando le informazioni sempre dal (Company Profile 2011), vengono qui di seguito riportati i sei punti cardine della filosofia del gruppo Diadora Sport. Tali punti, in realtà non definiscono in maniera chiara i confini tra quella che dovrebbe essere la cornice

rappresentata dalla visione aziendale e la relativa missione. Ne emerge piuttosto un mix eterogeneo tra obiettivi primari qualifier come ad esempio il sistema di distribuzione dedicato ai singoli brand (dei quali verrà fornita descrizione nel paragrafo 3.4 e rappresentati in Tabella 2) e business unit definite (delle quali verrà fatta menzione nel paragrafo 4.1 e 4.2.2) e la ricerca e l'utilizzo di materie prime qualitativamente elevate, obiettivi poi non ben incasellabili in tale accezione, come la leadership senza che essa sia riferita a qualcosa in particolare, l'etica e l'impegno nel rispetto dell'ambiente attraverso il controllo anche degli altri attori della filiera ed, infine, quello che potrebbe essere definito un order winner, rappresentato dal continuo impegno nel raggiungimento di elevati livelli di performance e comfort dati dall'impegno continuo nella ricerca e nello sviluppo tecnologico di prodotto.

Distribuzione

“Una distribuzione capillare, reti distributive dedicate ai singoli brand e business unit definite sono la base su cui costruiamo la nostra leadership nei mercati già acquisiti e gli obiettivi primari su cui investiamo per acquisire i mercati e i paesi ad alto potenziale di crescita. La selezione dei partner locali in base a criteri commerciali e finanziari costituisce la garanzia di una rete distributiva globale e affidabile”.

Squadra

“La passione come motivazione, la performance come strumento e la leadership come obiettivo: sono i pilastri valoriali su cui si basa il nostro successo. Professionalità, esperienza, dinamismo e determinazione e lavoro di squadra, sono le caratteristiche fondamentali per i manager e gli impiegati del nostro gruppo”.

Produzione

“Il rispetto per l'ambiente e l'impiego esclusivo di risorse specializzate ci pongono ai vertici della produzione etica e “verde”; attraverso un'accurata selezione delle fonti produttive e il costante controllo degli impianti dei partner che compongono l'intera filiera possiamo garantire la tutela dell'ambiente e del lavoro qualificato”.

Qualità

“L'attenzione alle finiture e la selezione di materie prime e semilavorati in base a rigorosi standard qualitativi, sono base e obiettivo primario della nostra divisione

operations; il controllo qualità non si limita alle fasi finali della produzione, ma interviene sull'intero ciclo produttivo garantendo l'immissione sul mercato di prodotti qualitativamente impeccabili".

Prodotto

"Un portfolio di brand e linee prodotto diversificato assicura una copertura completa di ampie fasce di consumatori; calzature, abbigliamento e accessori per lo sport, la sicurezza sul lavoro e il tempo libero distribuiti attraverso canali dedicati ci permettono di cogliere opportunità di business in mercati diversi e complementari con la massima autorevolezza storica e tecnologica".

Tecnologia

"Costante ricerca e cultura del cambiamento rappresentano per noi una sfida continua; la performance e il comfort assoluti per lo sport, il tempo libero e il lavoro, sono gli obiettivi del nostro centro ricerche, tecnologia e materiali i nostri strumenti. Sistemi esclusivi quali "Net Breathing System" e "Sts Technology" rappresentano una rivoluzione assoluta nel mondo dello sport e del lavoro e dimostrano il primato indiscutibile del nostro gruppo nell'innovazione tecnologica e nella ricerca".

3.3. DISTRIBUZIONE E PRINCIPALI RISULTATI ECONOMICI

Il Bilancio di Diadora Sport S.r.l, secondo dati ricavati da documentazioni interne (Company Profile 2011) si chiude positivamente nel 2010 con un utile netto pari ad 8 mila euro. Il bilancio d'esercizio ha evidenziato Ricavi Netti pari a 62,3 milioni di euro, in crescita del 149% rispetto ai 24,9 milioni dello scorso esercizio (da evidenziare però che nel 2009 la Società aveva operato solamente nel secondo semestre dell'anno).

I risultati aziendali molto soddisfacenti ottenuti nel primo esercizio da parte della nuova gestione si esprimono con un EBITDA¹⁹ che si attesta sui 5 milioni di euro, mentre il risultato operativo EBIT²⁰ supera 1 milione di euro.

Il Patrimonio Netto è pari a euro 14,9 milioni di euro e la Posizione Finanziaria Netta è negativa per euro 22,6 milioni, tale dato è attribuibile prevalentemente all'utilizzo

¹⁹ Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Margine operativo lordo)

²⁰ Earning Before Interests and Taxes (Risultato ante oneri finanziari)

di disponibilità finanziarie per l'acquisizione del ramo d'azienda dalla Diadora S.p.a che versava in stato di concordato preventivo.

In riferimento a dati contenuti nel (Company Profile 2011) e rappresentati in Figura 8, nel corso del 2010 il mercato italiano ha registrato una quota pari al 35% dei ricavi totali pari a 60.9728 milioni di euro, la restante quota era occupata per il 53% da Paesi No UE e per il 12% da Paesi UE.

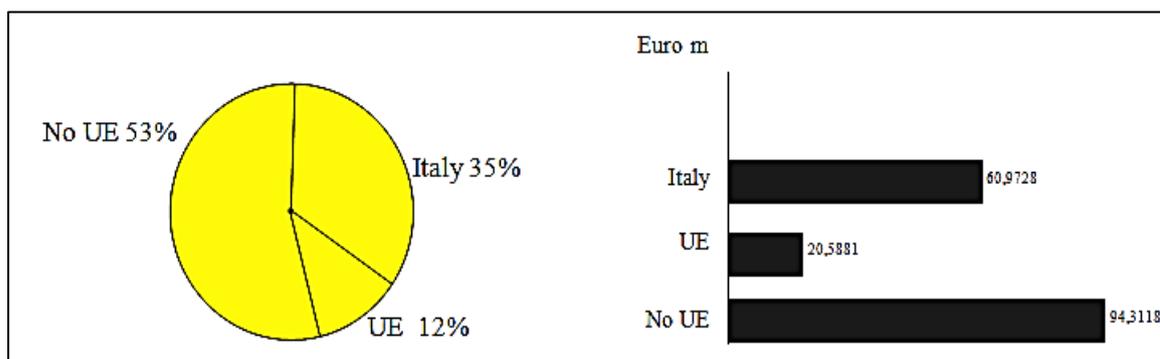


Figura 8. Net Sales Breakdown by Region²¹

I piani di sviluppo della Società prevedono per i prossimi anni un marcato incremento delle vendite e degli investimenti nei mercati diretti della zona Europa ed in generale nei mercati Esteri. Complessivamente ad oggi sono più di 50 i mercati Esteri serviti con distribuzione Diretta, o tramite Distributori o Licenziatari (prendere come riferimento geografico distributivo Occidentale ed Orientale rispettivamente la Figura 9 e la Figura 10). In Figura 10 ma valida anche per Figura 9, viene fornita una legenda esemplificativa di quanto appena descritto coerentemente a quanto rappresentato nelle due figure.

²¹ Estratta da (Company Profile 2011) documentazioni interne di (Diadora Sport S.r.l)

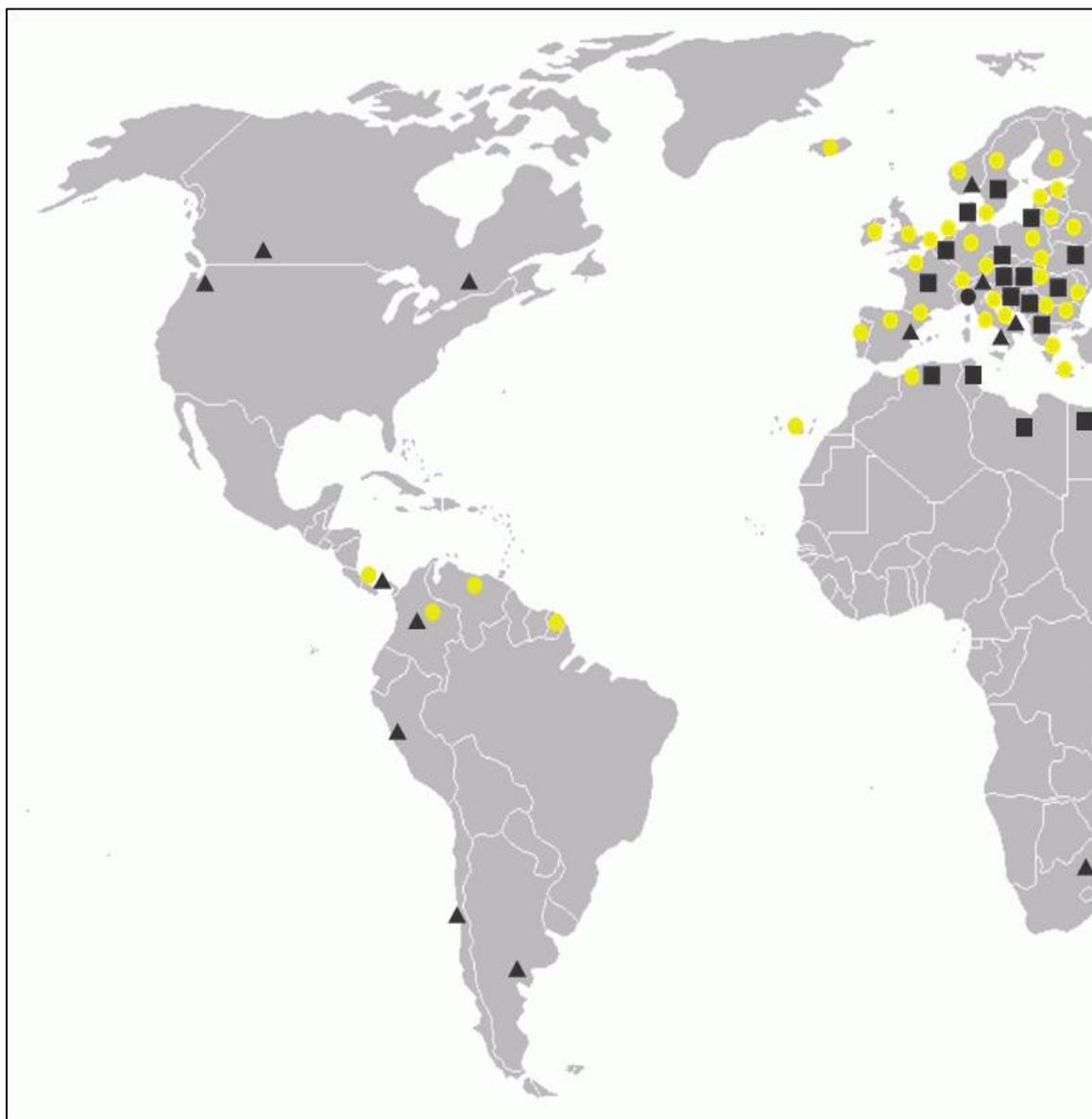


Figura 9. Panoramica distributiva Occidentale²²

Il Fatturato Aggregato dei Licenziatari ammonta ad oltre 95 milioni di euro, di cui il 67% al di fuori dell'Europa. Le Royalties attive derivanti dalla cessione dell'utilizzo dei marchi Diadora ed Utility nel 2010 ammontano a euro 8,5 milioni in netta crescita rispetto ai 2,1 milioni del 2009. Nel corso dell'esercizio sono infatti stati siglati nuovi accordi di licenza per entrambi i marchi. A livello internazionale sono state inoltre rinnovate o avviate da parte di alcuni licenziatari della Società delle sponsorizzazioni di importanti realtà sportive oltre a specifici atleti ed ingenti campagne pubblicitarie nei paesi di origine.

²² Estratta da (Company Profile 2011) documentazioni interne di (Diadora Sport S.r.l)

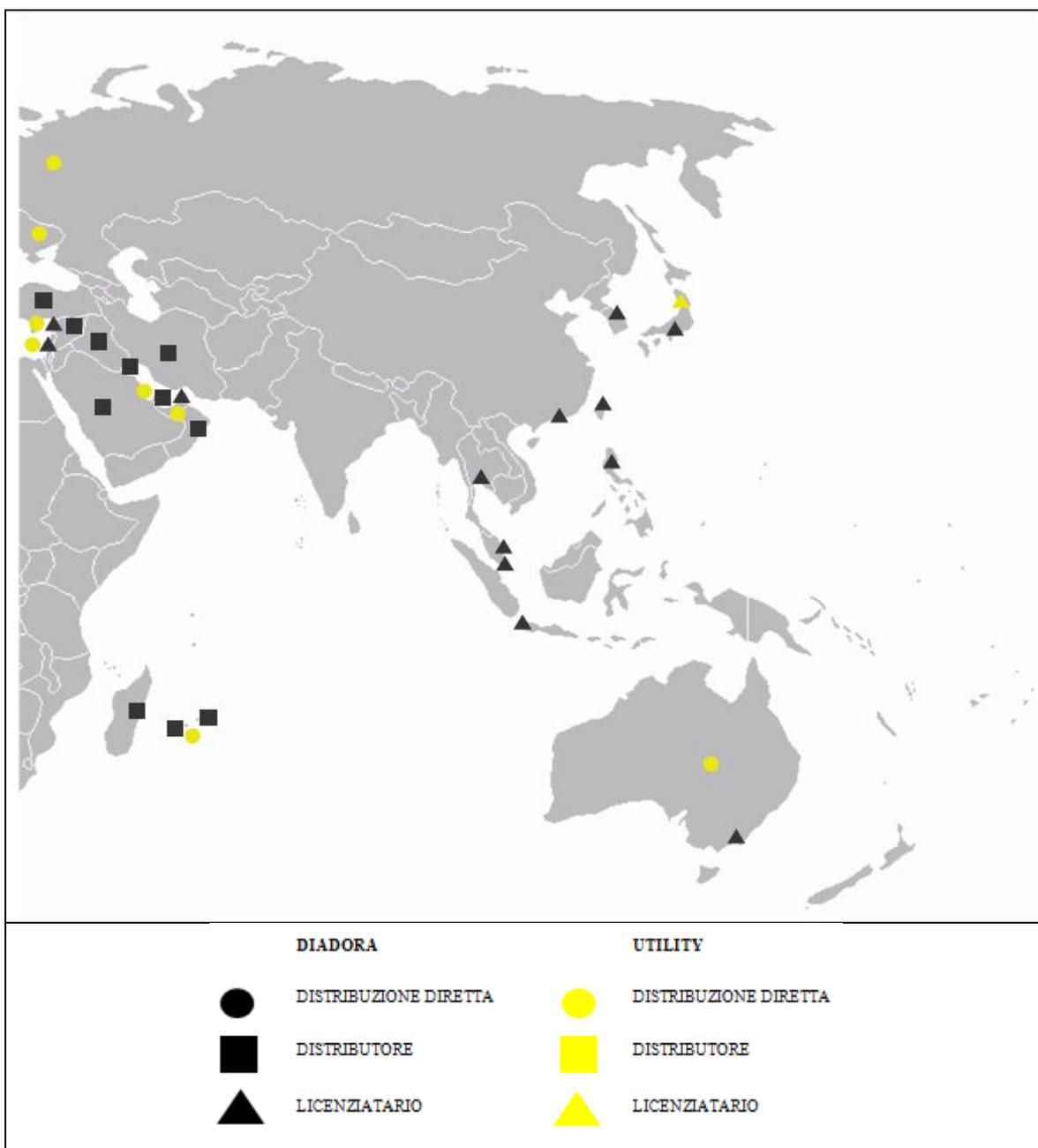


Figura 10. Panoramica distributiva Orientale²³

In riferimento sempre a dati contenuti nel (Company Profile 2011) e rappresentati in Figura 11, dettagliando il fatturato per “Divisione”²⁴, si ha che il 47% deriva dalla vendita di calzature per un ammontare di 82.3495 milioni di euro, il 33% dall’abbigliamento ed il restante 20% dagli accessori.

²³ Estratta da (Company Profile 2011) documentazioni interne di (Diadora Sport S.r.l)

²⁴ Termine codificato all'interno del database aziendale ed identificativo di ciò che comunemente viene definita classe merceologica. I prodotti che vengono venduti da Diadora Sport vengono suddivisi in tre categorie: calzature, abbigliamento ed accessori. (vedi il paragrafo 3.4)

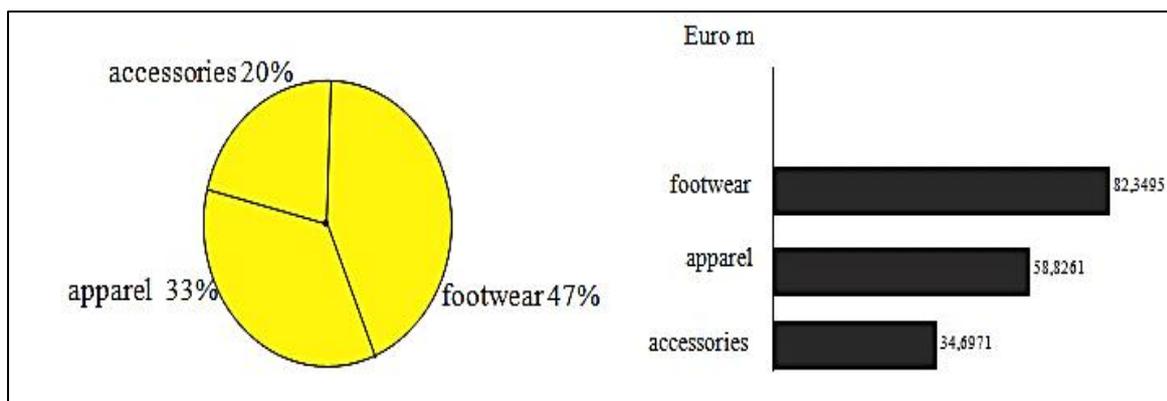


Figura 11. Net Sales Breakdown by Product²⁵

In Figura 12 viene invece fornito il dato del Fatturato Netto suddiviso secondo i vari brand (dei quali verrà fornita descrizione nel paragrafo 3.4 e rappresentati in Tabella 2), mostrando come il 79% pari a 139.7545 milioni di euro sia dipeso da vendite di prodotti appartenenti direttamente al brand “Diadora”. In questo caso la voce Diadora è comprensiva sia del brand “Diadora” che del brand “Heritage”, mentre sotto la voce “other brands” si intendono i ricavi provenienti dalle collaborazione di Diadora con altre aziende e quindi dalla vendita di prodotti non associabili direttamente a brand interni.

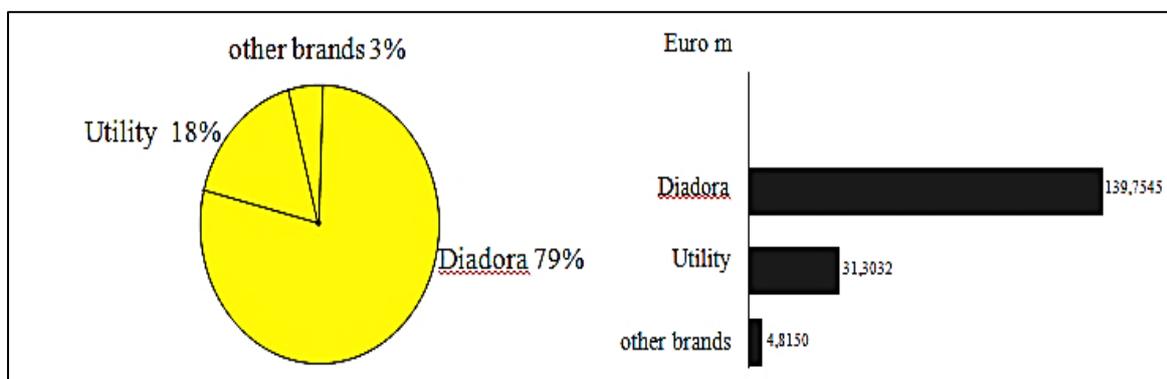


Figura 12. Net sales Breakdown by Brand²⁶

3.4. LA STRUTTURA DELLA COLLEZIONE

Al fine di rappresentare la struttura della collezione aziendale, bisogna innanzitutto stabilire quale sia l'intento di tale azione; se indagare sulla natura del portfolio prodotti,

²⁵ Estratta da (Company Profile 2011) documentazioni interne di (Diadora Sport S.r.l)

²⁶ Estratta da (Company Profile 2011) documentazioni interne di (Diadora Sport S.r.l)

sul brand, su entrambe contemporaneamente o se, semplicemente, sul livello di dettaglio della collezione secondo una logica di macro e micro aggregazione.

È stato quindi scelto di analizzare la collezione secondo i seguenti punti di vista:

- A. Declinazione lineare della macro collezione
- B. Declinazione della collezione secondo il brand
- C. Declinazione del prodotto per linea di vendita o brand
- D. Declinazione del prodotto per divisione o categoria merceologica

Ognuno dei punti e dei termini qui sopra citati verranno sviluppati passo passo nel paragrafo; in ogni caso è opportuno precisare anticipatamente il significato della terminologia qui sopra utilizzata.

Per macro collezione, micro collezione e collezione viene preso come riferimento il livello di aggregazione disponibile all'interno del sistema gestionale²⁷ dal quale sono stati estratti i dati che andranno a comporre tutte le successive tabelle. I tre termini sono quindi significativi di una determinata dimensione di aggregazione dei prodotti. Si possono avere quindi diversi rapporti tra le tre terminologie. Partendo dalla collezione e procedendo verso il livello macro, può quindi esserci un rapporto molti : molti : 1, in cui prodotti appartenenti a diverse collezioni possono essere associati assieme andando così a costituire una medesima micro collezione, la quale a sua volta insieme ad altre micro collezioni può andare a comporre una conseguente ed unica macro collezione. Partendo sempre dal livello collezione verso il livello macro il rapporto può poi essere molti : 1 : 1 oppure ci possono essere invece dei casi in cui il rapporto rimane 1:1:1 e quindi con lo stesso termine ci si può riferire sia alla macro che alla micro che alla collezione. In questo caso i tre livelli di aggregazione perdono naturalmente di significato ed il fattore discriminante diventa il brand (è questo ad esempio il caso del brand “Utility” e di “Altri brand” con riferimento alla Tabella 1 e alla Tabella 2). In questo caso il nome associato alla macro, micro e collezione è lo stesso del brand.

Riferendosi sempre a termini e a dati di sistema, il brand in realtà è codificato con il termine “linea di vendita”. Per semplicità di trattazione e comunicazione, esso è stato sostituito con il più noto e diffuso termine brand. Ogni brand o “linea di vendita” presente a sistema è associato ad un codice numerico. Si hanno pertanto quattro possibili brand secondo la seguente schematizzazione:

²⁷ Il sistema gestionale utilizzato e personalizzato dall'azienda stessa è il diffuso e datato AS400.

- _ Linea di vendita 10: brand “Diadora”
- _ Linea di vendita 20: brand “Heritage”
- _ Linea di vendita 30: “Altri brand” intendendo i brand che non appartengono all’azienda ma che sono riferiti a prodotti di altre imprese con le quali si svolgono rapporti di intermediazione.
- _ Linea di vendita 70: brand “Utility”

Ad ogni brand corrisponde una determinata divisione. Essa non è altro che la classe merceologica intendendo la suddivisione dei prodotti tra quelli appartenenti alle calzature, all’abbigliamento ed agli accessori. Anche la divisione, come il brand è codificata a sistema con un valore numerico e lo schema è il seguente:

- _ Divisione 10: calzature
- _ Divisione 20: abbigliamento
- _ Divisione 30: accessori

Il rapporto tra divisione e brand, rispettando quest’ordine può essere 1 : 4 oppure 1 : 2 (prendere come riferimento la Tabella 4).

Di seguito in Figura 13 viene invece fornita una rappresentazione meramente qualitativa della struttura della collezione, secondo il brand “Diadora” ed il brand “Utility”, attraverso il semplice uso di immagine per i vari prodotti.

Si vede come per il brand “Utility” si abbia una disponibilità ed una divisione per accessori, abbigliamento e calzature.

Per il brand “Diadora” viene impostata una suddivisione tra ambito sportivo corrispondente alla macro collezione “Active”, un’ambientazione quotidiana “Lifestyle” corrispondente alla macro collezione “Leisure” ed una connotazione “fashion” coincidente con la macro collezione nonché brand “Heritage”. Si intuisce quindi come per l’ambito sportivo si possa avere una disponibilità tra calzature, accessori ed abbigliamento, per il “Lifestyle” calzature ed abbigliamento e per l’Heritage solo calzature.

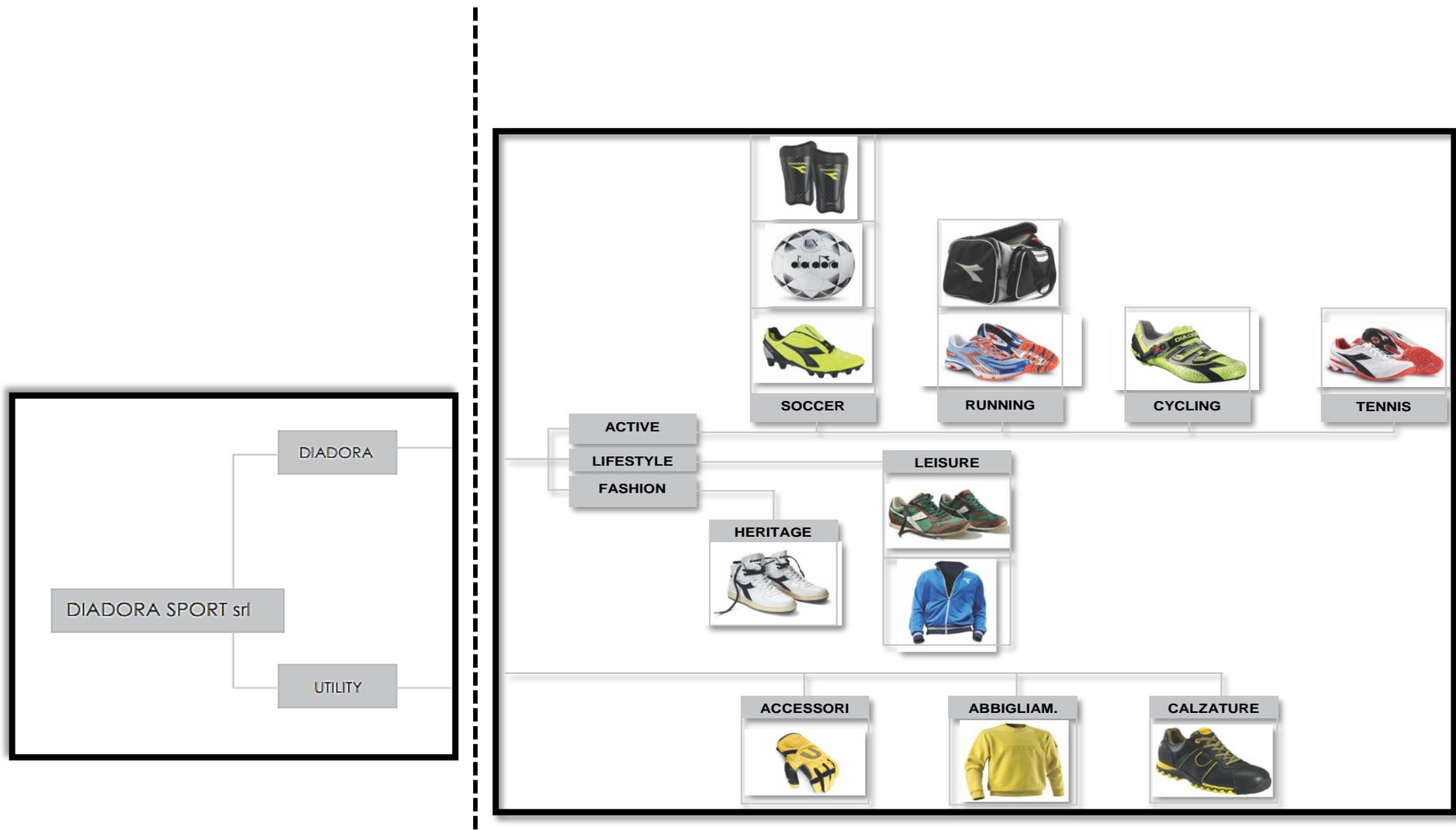


Figura 13. Prospetto grafico-comunicativo della collezione

A. Declinazione lineare della macro collezione

Viene di seguito rappresentata (vedi Tabella 1) una spaccatura della collezione secondo tre livelli discendenti di disgregazione. Tali informazioni prescindono dal brand e dalla specifica tipologia di prodotto ed hanno unicamente un'utilità ai fini della costituzione dei cataloghi per la promozione delle vendite. In ogni caso, va sottolineato che, tutti i dati qui di seguito rappresentati sono stati estratti dal database aziendale.

Il primo livello di aggregazione, ovvero la cosiddetta "Macro Collezione", fornisce l'indicazione del possibile numero di cataloghi di cui l'azienda può disporre. In realtà poi, a seconda delle stagioni di competenza, a monte o durante il processo stesso di sviluppo della collezione, può essere stabilita un'ulteriore macro aggregazione; la tendenza attualmente in atto è quella di aggregare "l'Active" con il "Leisure" (vedi Tabella 2), e di considerare poi, in linea con quanto è rappresentato in Tabella 1, sempre separati il mondo "Heritage" ed "Utility" in quanto voci rappresentanti oltretutto due brand diversi.

In linea con quanto dichiarato nella parte iniziale di questo paragrafo, e secondo quanto rappresentato in Tabella 1, vi è un caso in cui il rapporto tra macro collezione, micro collezione e collezione è di 1 : 1 : 1, questo è valido per "Utility", termine che viene utilizzato indistintamente per indicare i vari livelli di aggregazione. Così come per "Heritage" vi è un rapporto tra i livelli di 1 : 1 : 2. In entrambi due i casi, non viene applicata distinzione con l'utilizzo di termini diversi per identificare i vari livelli, in quanto essi vengono collegati direttamente al significato espresso dal brand di appartenenza, rendendo implicito il fatto che i prodotti appartenenti a quei due brand contengono caratteristiche talmente tanto distintive da non abbisognare di una schematizzazione etimologica. Il termine "Altri Marchi" è collegato al concetto esposto anche precedentemente di "Altri brand", riferendosi quindi a prodotti che non appartengono a Diadora Sport ma che vengono fatti produrre per conto di altre imprese svolgendo così un ruolo di intermediazione tra queste aziende e il parco fornitori di Diadora Sport. Il termine "Active" rappresenta il cuore sportivo della collezione, esso incorpora i prodotti appartenenti a tutte le principali discipline attraverso le quali l'azienda si è affermata come marchio e simbolo sportivo.

Il secondo livello di suddivisione della macro collezione, denominato "Micro Collezione" rappresenta le diverse aree tematiche contenute nel singolo catalogo.

Ciascuna di queste è quindi caratterizzata da sotto categorie che vengono specificate nel terzo livello (chiamato "Collezione") che costituisce di fatto l'insieme di tutte le

singole collezioni facenti parte il catalogo; ovviamente per ciascuna di esse è possibile trovare un insieme variegato di prodotti. In Tabella 1 è disponibile la descrizione delle principali discipline che costituiscono le “Micro Collezioni” che compongono la “Macro Collezione” “Active” e le rispettive “Collezioni”.

Il termine “Leisure” mantiene l’accezione sportiva ma svincola da quello che è un contesto d’utilizzo tecnico, racchiudendo tutti quei prodotti legati più ad un utilizzo quotidiano nel tempo libero, o meglio, aderendo alle esigenze di tutti quei clienti che mediamente fanno, del casual, il loro stile.

| MACRO COLLEZIONE | MICRO COLLEZIONE | COLLEZIONE |
|-------------------------|----------------------------|---|
| Active | Calcio | Accessori Calcio Act.Calcio Smu Calcio Smu Calcio Francia Smu Calcio Japan TEAM AIA Players TEAM AIA Retails Team Business |
| | Ciclismo | Collezione Ciclismo Smu Ciclismo |
| | Hidden Power | Hidden Power |
| | Running | Act.Jogging Act.Running Smu Jogging |
| | Sandals | Act.Sandals |
| | Special Proj Active | Spons. Beach Volley |
| | Tennis | Act.Tennis Smu Tennis (Japan) |
| Altri Marchi | XXX | XXX |
| Heritage | Heritage | Heritage Smu Heritage JD |
| Leisure | Leisure | Lei. Back in the Days Lei. Shoes Lei.Accessories Lei.Cotton in Action Lei.Icons Gallery Lei.Tadit. Sport Graphics Smu Abbigliamento Is Smu Leisure Smu Leisure JD |
| Utility | Utility | Utility |

Tabella 1. Declinazione lineare della macro collezione²⁸

²⁸ Dati estratti dal sistema gestionale (AS400) interno a Diadora Sport S.r.l

B. Declinazione della collezione a partire dal brand

In questa sezione, utilizzando sempre i dati estratti dal sistema gestionale interno a Diadora Sport, viene posto in relazione il singolo catalogo, rappresentato dalla voce “Macro Collezione” (chiarita nella sezione precedente), con la natura del brand specifico.

Vi sono tre principali brand o linee di vendita:

- I. il brand “Diadora” rappresentante il cuore dell’azienda;
 - II. il brand “Heritage” rappresentante l’anello di congiunzione tra la tradizione, il costume, la cultura storica del brand “Diadora” e l’epoca moderna;
 - III. il brand “Utility” rappresentante il fashion nel mondo del lavoro e della sicurezza.
- Sotto la voce “Altri Brand”, come ribadito anche nella sezione precedente, si intende il frutto di tutte le collaborazioni di Diadora Sport con altre aziende del mondo della moda.

In relazione a quanto esposto nella sezione precedente, è stata aggregata la categoria “Active” e “Leisure” e, al fine di facilitare la rappresentazione del quadro generale, è stata tabellata (vedi Tabella 2) anche la voce “Divisione” rappresentante la macro categoria di vendita o categoria merceologica di prodotto. Attraverso questa variabile, descritta anche all’inizio del suddetto paragrafo, che individua sostanzialmente le voci comunemente note come “Calzature”, “Abbigliamento” ed “Accessori”, è possibile quindi specificare il contenuto racchiuso all’interno di ogni singolo catalogo senza dover scendere nel dettaglio delle sue parti.

Come si può notare in Tabella 2, al brand “Diadora” è associata l’intera gamma possibile, dal prodotto facente parte la sfera “Abbigliamento” a quello facente parte gli “Accessori” passando ovviamente per le “Calzature”; stessa cosa vale per il brand “Utility”. Infine all’interno del brand “Heritage” è possibile trovare invece solo prodotti calzaturieri.

| LINEA DI VENDITA (BRAND) | MACRO COLLEZIONE | DIVISIONE | MICRO COLLEZIONE | COLLEZIONE |
|--------------------------|------------------|---------------|------------------|--|
| Diadora | Active + Leisure | Abbigliamento | Calcio | TEAM AIA Players TEAM AIA Retails Team Business |
| | | | Hidden Power | Hidden Power |
| | | | Leisure | Lei. Back in the Days Lei. Cotton in Action Lei. Icons Gallery Lei. Tadit. Sport Graphics Smu Abbigliamento Is |

| | | | | |
|-------------|--------------|---------------------|---------------------|---|
| | | Accessori | Running | Act.Running |
| | | | Special Proj Active | Spons. Beach Volley |
| | | | Calcio | Accessori Calcio TEAM AIA Players TEAM AIA Retails Team Business |
| | | | Ciclismo | Collezione Ciclismo |
| | | | Leisure | Lei.Accessories |
| | | | Running | Act.Running |
| | | Special Proj Active | Spons. Beach Volley | |
| | | Calzature | Calcio | Act.Calcio Smu Calcio Smu Calcio Francia Smu Calcio Japan |
| | | | Ciclismo | Collezione Ciclismo Smu Ciclismo |
| | | | Leisure | Lei. Shoes Smu Leisure Smu Leisure JD |
| | | | Running | Act.Jogging Act.Running Smu Jogging |
| | | | Sandals | Act.Sandals |
| | | | Tennis | Act.Tennis Smu Tennis (Japan) |
| | | | | |
| Heritage | Heritage | Calzature | Heritage | Heritage Smu Heritage JD |
| Utility | Utility | Abbigliamento | Utility | Utility |
| | | Accessori | Utility | Utility |
| | | Calzature | Utility | Utility |
| Altri Brand | Altri Marchi | Calzature | XXX | XXX |

Tabella 2. Declinazione della collezione a partire dal brand²⁹

C. Declinazione del prodotto per linea di vendita o brand

Viene di seguito fornita una schematizzazione in Tabella 3 con base fattore discriminante il “Brand”, dal quale poi, attraverso il filtro della “Divisione”, utilizzando il criterio d’appartenenza alla classe e sottoclasse merceologica, viene specificata e dettagliata tutta la gamma di prodotti presenti in ogni possibile catalogo.

²⁹ Dati estratti dal sistema gestionale (AS400) interno a Diadora Sport S.r.l

| LINEA DI VENDITA (BRAND) | DIVISIONE | CLASSE | SOTTOCLASSE |
|---------------------------------|------------------|---------------------|--|
| Diadora | Abbigliamento | Capispalla | Completi nylon Giacche e giubb. imb GiaccheGiub Foderati |
| | | Completi abbigliam. | Completi felpa/jers. Divise due pezzi |
| | | Costumi | Boxer/costumi/berm. |
| | | Maglieria | Maglia Calcio M/C Maglia calcio M/L Maglie felpa jersey Polo piquet jersey T-shirt e canottiere |
| | | Pantaloni/gonne | Pant./bermuda calcio Pant/Bermuda allenam Pantal. felpa-jersey Pantaloncini arbitro Pantaloni active Pantaloni atletica Pantaloni leisure Parigamba |
| | | Tute | Giacche Tuta Tute jersey Tute microfibra Tute triacetato |
| | Accessori | Accessori tecnici | Accessori calz. cicl Accessori vari cicl. Ginocchiere/fascie Palloni calcio Plantare Proteggi tibia Tacchetti calcio |
| | | Berretti/fascette | Berretto Polsini |
| | | Borse | Borse (fino a 60 CM) Borse/trolley(>60CM) Portaf/portch/marsup |
| | | Calze | Calzettoni calcio Calzini |
| | | Guanti | Guanti Guanti portiere |
| | Calzature | Calz. ALL TERRAIN | All Terrain Touring |
| | | Calzature Calcio | Indoor MD Gomma (fisso) MD PU (fisso) RTX 12 SC (avvitabile) Turf |
| | | Calzature Ciclismo | Strada Basic Strada performance Strada racing |
| | | Calzature Leisure | Sport heritage |
| | | Calzature MTB | MTB Basic MTB performance MTB racing |
| | | Calzature Running | Jogging Running High perf. Running performance Walking |
| | | Calzature Tennis | Tennis basic |

| | | | |
|-------------|-------------------|--|--|
| | | | Tennis High perform. Tennis performance |
| | | Sandals | After sport Beach |
| Heritage | Calzature | Calzature Leisure | Sport heritage |
| Utility | Abbigliamento | Abbigl. Utility | Giacche Maglie Pantaloni Tute |
| | Accessori | Abbigl. Utility | Accessori Abb.to |
| | | Accessori tecnici | Occhiali |
| | | Borse | Borse/trolley(>60CM) |
| Calzature | Calzature Utility | Active Dynamic Light Match Mito Sport Sprint Trek | |
| Altri Brand | Calzature | Calzature Leisure | Sport heritage |

Tabella 3. Declinazione del prodotto per linea di vendita o brand³⁰

D. Declinazione del prodotto per divisione o categoria merceologica

In questo caso, come nella sezione precedente, viene esposto in Tabella 4 con il medesimo livello di dettaglio il portfolio prodotti bensì con fattore guida la “Divisione” o categoria merceologica di prodotto. In base a questa suddivisione, viene modificato il punto di vista avendo quindi una visione, considerando ad esempio l’abbigliamento, di quali brand siano ad esso collegati e conseguentemente a quali classi e sottoclassi di prodotto sia possibile attingere.

| DIVISIONE | LINEA DI VENDITA (BRAND) | CLASSE | SOTTOCLASSE |
|------------------|---------------------------------|---------------------|---|
| Abbigliamento | Diadora | Capispalla | Completi nylon Giacche e giubb. imb GiaccheGiub Foderati |
| | | Completi abbigliam. | Completi felpa/jers. Divise due pezzi |
| | | Costumi | Boxer/costumi/berm. |
| | | Maglieria | Maglia Calcio M/C Maglia calcio M/L Maglie felpa jersey Polo piquet jersey T-shirt e canottiere |
| | | Pantaloni/gonne | Pant./bermuda calcio |

³⁰ Dati estratti dal sistema gestionale (AS400) interno a Diadora Sport S.r.l

| | | | |
|-----------|---------|--------------------|--|
| | | | Pant/Bermuda allenam Pantal. felpa-jersey Pantaloncini arbitro Pantaloni active Pantaloni atletica Pantaloni leisure Parigamba |
| | | Tute | Giacche Tuta Tute jersey Tute microfibra Tute triacetato |
| | Utility | Abbigl. Utility | Giacche Maglie Pantaloni Tute |
| Accessori | Diadora | Accessori tecnici | Accessori calz. cicl Accessori vari cicl. Ginocchiere/fascie Palloni calcio Plantare Proteggi tibia Tacchetti calcio |
| | | Berretti/fascette | Berretto Polsini |
| | | Borse | Borse (fino a 60 CM) Borse/trolley(>60CM) Portaf/portch/marsup |
| | | Calze | Calzettoni calcio Calzini |
| | | Guanti | Guanti Guanti portiere |
| | Utility | Abbigl. Utility | Accessori Abb.to |
| | | Accessori tecnici | Occhiali |
| | | Borse | Borse/trolley(>60CM) |
| Calzature | Diadora | Calz. ALL TERRAIN | All Terrain Touring |
| | | Calzature Calcio | Indoor MD Gomma (fisso) MD PU (fisso) RTX 12 SC (avvitabile) Turf |
| | | Calzature Ciclismo | Strada Basic Strada performance Strada racing |
| | | Calzature Leisure | Sport heritage |
| | | Calzature MTB | MTB Basic MTB performance MTB racing |
| | | Calzature Running | Jogging |

| | | | |
|--|----------|-------------------|--|
| | | | Running High perf. Running performance Walking |
| | | Calzature Tennis | Tennis basic Tennis High perform. Tennis performance |
| | | Sandals | After sport Beach |
| | Heritage | Calzature Leisure | Sport heritage |
| | No Brand | Calzature Leisure | Sport heritage |
| | Utility | Calzature Utility | Active Dynamic Light Match Mito Sport Sprint Trek |

Tabella 4. Declinazione del prodotto per divisione o categoria merceologica³¹

³¹ Dati estratti dal sistema gestionale (AS400) interno a Diadora Sport S.r.l

Capitolo 4

LA GESTIONE DEL TIMING - IL CASO DIADORA SPORT

4.1. IL PROCESSO E LE FASI DI SVILUPPO PRODOTTO CARATTERIZZANTI LA COLLEZIONE

Viene di seguito esposto uno schema del processo guida principale caratterizzante una collezione; esso rappresenta lo scheletro del processo di sviluppo, per un arco temporale che va dalle fasi germinali strategiche di piano di prodotto fino alla consegna finale al cliente, indipendentemente dalla stagione e dal business. Al variare di queste due condizioni, conseguentemente muterà anche la struttura. Tale variazione non costituisce di fatto un cambiamento sostanziale nel processo ma determina delle dilatazioni temporali delle fasi interne, talvolta l'eliminazione di alcune di esse e tal altre l'aggiunta di ulteriori e specifiche. Come anticipato, il processo è contraddistinto da un insieme di attività che costituiscono i cardini essenziali dell'insieme, le quali svolgono una funzione multipla con risvolti sia interni che esterni.

Internamente infatti, al fine di massimizzare gli sforzi, agevolare il raggiungimento degli obiettivi e conseguentemente ridurre gli sprechi, è necessario fissare dei momenti di verifica degli step intermedi attraverso i cosiddetti "internal meeting". Fissare degli obiettivi intermedi vuol dire innanzitutto regolamentare il processo stesso, in secondo luogo significa applicare una logica di verifica, accettazione o rifiuto che è propria del metodo scientifico e che garantisce un flusso costante di miglioramento. Tale azione aiuta infine a rendere le risorse maggiormente responsabili non solo delle proprie azioni ma anche dell'effetto che esse generano su quelle degli altri innescando oltretutto un aumento della sensazione di appartenenza ad un team.

Esternamente, dal lato della domanda vuol dire ad esempio migliorare la qualità e la quantità di ricezione degli ordini cliente con finestre temporali di raccolta ordini più appropriate, assicurando così dal lato dell'offerta una pianificazione produttiva più mirata riducendo le quantità di stock a magazzino causate da forecast poco performanti.

Le singole attività sono poi da considerarsi come aggregabili in sotto processi ulteriori, trasversali al macro processo e tipici per le aziende di questo settore; tali sono ad

esempio il processo di “Costing”, il processo “Sales Forecasting” che comprende anche il processo di “Campionario”.

La tabella seguente (Tabella 5) contiene in dettaglio le singole attività o semplicemente gli eventi di riferimento che non generano necessariamente dei meeting interni ma che concorrono, in quanto step, all’avanzamento del processo di sviluppo. L’ordinamento adottato è quello logico temporale e non mette in evidenza nessun tipo di aggregazione intermedia; ad ognuna delle fasi vengono attribuite le responsabilità coincidenti con l’attivazione di parte di quelle delle specifiche aree funzionali; viene fornita inoltre, per ogni attività, una breve descrizione a titolo esemplificativo.

| PROCESSO SVILUPPO COLLEZIONE | | | |
|-------------------------------------|------------------------------------|--|---|
| ATTIVITA' | | DESCRIZIONE ATTIVITA' | ENTE RESPONSABILE |
| 1 | STRATEGIC AGENDA | frame work concept | Direzione / Marketing |
| 2 | PRODUCT BRIEF | pre-briefing interno | Marketing / Prodotto / Vendite |
| 3 | CONCEPT APPROVAL | prima visione progetti | Marketing / Vendite / (Operations) |
| | | apertura stampi delle suole campione | |
| 4 | FINAL DESIGN REVIEW | definizione griglia posizionamento prodotti | Marketing / Prodotto / Vendite / (Operations) |
| | | definizione forecast marketing per modello | |
| | | ipotesi di gross margin | |
| | | target FOB cost | |
| 5 | VENDOR'S ALLOCATION | allocazione dei modelli ai fornitori | Operations / Prodotto |
| 6 | TARGET COSTS FEASIBILITY ON PROTO | verifica raggiungimento dei target cost richiesti dal marketing basandosi su uno storico (fattibilità) | Marketing / Prodotto / Operations |
| 7 | PROTO SAMPLES ORDER | termine per l'invio ai fornitori dell'ordine relativo ai prototipi campione | Prodotto |
| 8 | PRE - COSTING MEETING WITH VENDORS | visita presso fornitori per fase di conferma FOB cost basata sui proto ordinati ed in preparazione | Marketing / Prodotto / Operations |
| 9 | PROTO SAMPLES ARRIVAL INTO HQ | Scadenza per l'arrivo in sede dei prototipi campione | Operations / Prodotto |
| 10 | PRELIMINARY COSTING | accettazione del marketing del FOB cost e del prezzo griglia prodotto in base alle contrattazioni della visita alternativamente il modello viene cancellato dalla Line List | Marketing / Prodotto / Operations |
| 11 | GLOBAL LINE ADOPTION MEETING | dichiarazione del costo FOB dei modelli in collezione | Marketing / Prodotto / Vendite / Operations |
| | | costruzione listini tentative per ordini di stagione | |
| | | indicazione per il costo di gestione del campionario | |
| 12 | FIRST SALES | richiesta primo forecast di vendita | Operations / Vendite |

| | FORECAST REQUEST & SAMPLES SELECTION | selezione campioni | |
|----|---------------------------------------|--|-----------------------------------|
| 13 | FIRST DROP | verifica rispetto minimi produttivi | Marketing / Prodotto / Operations |
| | | analisi forecast secondo valore/margine vs budget (analisi profittabilità) | |
| | | prima scrematura per modelli non performanti sul margine | |
| 14 | SAMPLES ORDER TO VENDORS | termine per l'invio ai fornitori dell'ordine campionario | Prodotto |
| | | ordine dei PHOTO e dei SMS | |
| 15 | PHOTO SAMPLES ARRIVAL INTO HQ | Scadenza per l'arrivo in sede della prima parte campionario (PHOTO) | Operations / Prodotto |
| 16 | STARTING CATALOGUE PREPARATION | inizio della preparazione del catalogo in base all'arrivo dei photo samples | Marketing / Comunicazione |
| 17 | SECOND COSTING | valutazione dei photo ed ipotesi di modifica | Marketing / Prodotto / Operations |
| | | valutazione costi tentative vs target | |
| 18 | SECOND SALES FORECAST REQUEST | richiesta secondo forecast di vendita | Operations / Vendite |
| 19 | SECOND DROP | verifica rispetto minimi produttivi | Marketing / Prodotto / Operations |
| | | analisi forecast secondo valore/margine vs budget (analisi profittabilità) | |
| | | seconda scrematura per modelli non performanti sul margine | |
| 20 | FINAL COSTING | valutazione di modifiche finali di prodotto, dei forecast aggiornati, del lato fornitori (spazi produttivi, volumi etc.) | Marketing / Prodotto / Operations |
| | | definizione del costo FOB finale | |
| | | comunicazione al controllo di gestione per creazione costi standard e listini di vendita | |
| 21 | LINE LIST FREEZING | scadenza per chiusura della Line List | Marketing |
| 22 | SMS ARRIVAL | scadenza per l'arrivo in sede della parte mancante e conclusiva del campionario (SMS) | Operations / Prodotto |
| 23 | SALES MEETING | international sales meeting interno | All |
| 24 | THIRD SALES FORECAST REQUEST | richiesta terzo forecast di vendita | Operations / Vendite |
| 25 | THIRD DROP | verifica rispetto minimi produttivi | Marketing / Prodotto / Operations |
| | | analisi forecast secondo valore/margine vs budget (analisi profittabilità) | |
| | | terza scrematura per modelli non performanti sul margine | |
| 26 | SALES ORDERS CUT OFF FOR EARLY ORDERS | termine per la ricezione e raccolta degli ordini clienti previsti per la prima finestra | Operations / Vendite |
| 27 | EARLY PRODUCTION ORDERS TO VENDORS | pianificazione della quota parte iniziale da ordinare ai fornitori | Operations |
| | | termine per l'invio dell'ordine produttivo ai fornitori | |
| 28 | SALES ORDERS CUT OFF FOR MAIN ORDERS | termine per la ricezione e raccolta degli ordini clienti previsti per la seconda finestra | Operations / Vendite |
| 29 | MAIN PRODUCTION ORDERS TO VENDORS | pianificazione della quota parte principale da ordinare ai fornitori | Operations |
| | | termine per l'invio dell'ordine produttivo ai fornitori | |
| 30 | DELIVERIES EX | termine produttivo per i fornitori e prontezza merce per | |

| | WORKS - EARLY | spedizione | |
|----|----------------------------|---|--|
| 31 | WAREHOUSE ARRIVAL - EARLY | termine di riferimento per l'arrivo della merce a magazzino | |
| 32 | DELIVERIES EX WORKS - MAIN | termine produttivo per i fornitori e prontezza merce per spedizione | |
| 33 | WAREHOUSE ARRIVAL - MAIN | termine di riferimento per l'arrivo della merce a magazzino | |

Tabella 5. Schematizzazione del processo di sviluppo di una nuova collezione³²

Al fine di mettere in evidenza alcuni dei sotto processi trasversali menzionati precedentemente, risultato dell'aggregazione di alcuni degli step qui sopra tabellati, vengono di seguito schematizzati in maniera grafica i due principali:

A. Processo di "Costing"

B. Processo "Sales Forecasting"

Sono stati scelti questi due processi in quanto sono quelli per i quali è stata maggiormente rivolta l'attenzione nel corso dell'analisi eseguita riguardo al processo di sviluppo collezione. Scelta che, da un certo punto di vista, è parzialmente vincolata, essendo che i due processi messi assieme coprono la maggior parte del numero di attività totali. Tenendo presente che l'obiettivo generale dell'analisi (vedi nello specifico il paragrafo 4.2) è stato quello di ridurre, compatibilmente a quanto possibile, i "lead time" tra le attività e, contemporaneamente, di migliorare la struttura di gestione del processo, per quanto riguarda la prima operazione è possibile riferirsi ad esempio all'azione svolta per l'ottimizzazione temporale sulle attività che compongono il processo "Sales Forecasting" mentre per la seconda operazione, essa ha avuto riscontro ad esempio nel processo di "Costing". Quest'ultimo rappresenta l'insieme di attività che portano alla determinazione del costo finale FOB³³ contrattato con i fornitori ed imputabile ai prodotti per i quali si richiede la produzione. L'azione di ottimizzazione della struttura caratterizzante questo processo, risultato del confronto con i responsabili della funzione

³² Terminologie, descrizioni e responsabilità sono proprie del linguaggio e frutto di accordi interni di Diadora Sport.

³³ Free On Board. Questa specifica notazione, nata per il trasporto marittimo da qui la usuale traduzione di Franco a bordo di una nave, stabilisce che a carico del venditore siano tutte le spese di trasporto fino al porto d'imbarco, compresi eventuali costi per la messa a bordo della nave, nonché le spese per l'ottenimento di licenze e documentazioni per l'esportazione dalla nazione di origine e quelle per le operazioni doganali sempre di esportazione (Wikimedia Foundation, Inc.).

Operations, è stata quella di integrare le attività presenti con l'aggiunta di altre; è questo ad esempio il caso delle attività di "Pre-Costing with Vendor" e "Preliminary Costing", proprie del processo di "Costing" esposto in Figura 14 (l'aggiunta di queste due attività è stata segnalata anche in Tabella 15 del paragrafo 4.3). Per quanto riguarda il processo di "Sales Forecasting", che verrà approfondito nella sezione successiva, esso costituisce invece l'insieme di attività che, hanno inizio con una pianificazione ed ipotesi di vendita dei modelli di cui è stata richiesta una prototipia, e che terminano con la definizione dei quantitativi dei modelli che verranno mandati in produzione (vedi Figura 15).

A. Processo di "Costing"

Per quanto riguarda i dettagli delle singole attività del processo di "Costing" e le responsabilità di ciascuna di esse affidata alle diverse funzioni aziendali, è utile tenere come riferimento la Tabella 5. In ogni caso la mappatura che interessa nello specifico il processo di "Costing" viene sintetizzata in Figura 14 e ne viene di seguito fornita una descrizione (sulla base di documentazioni di Diadora Sport relative a procedure interne).

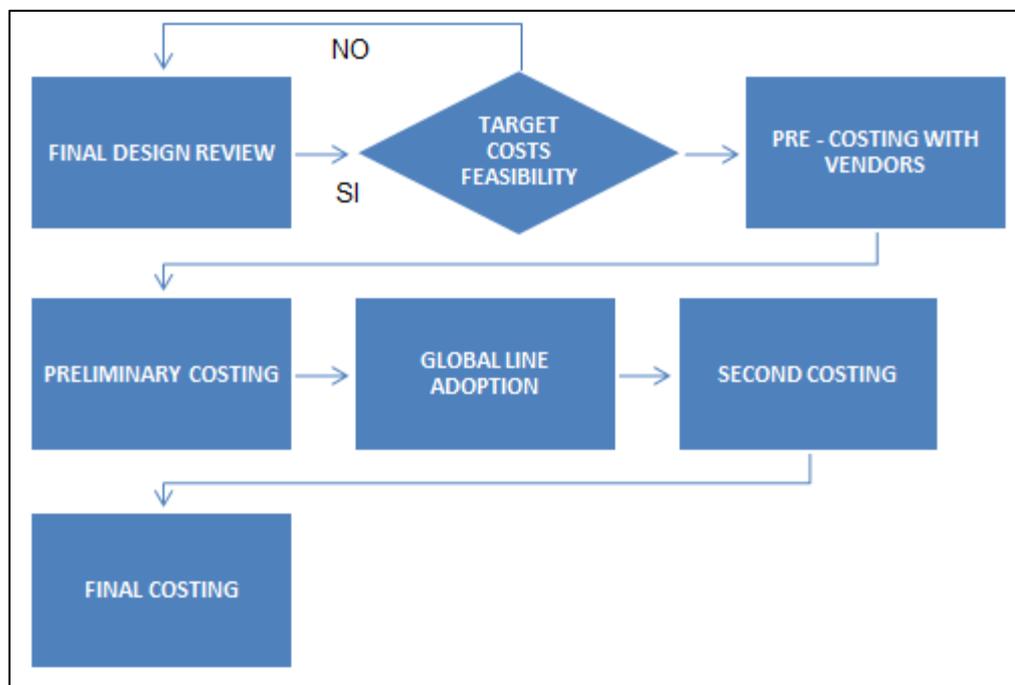


Figura 14. Processo di "Costing"

1. “Final Design Review Meeting”

Durante il meeting, cui partecipano Marketing, Vendite e Prodotto, vengono definiti:

- a) Griglia posizionamento prodotti
- b) Forecast Marketing per modello
- c) Ipotesi di Gross Margin
- d) Target FOB Cost

Al termine del meeting viene ipotizzata una prima allocazione dei modelli sui fornitori esistenti, di concerto fra Sourcing, Prodotto e Marketing.

2. “Target Cost Feasibility Meeting”

Operations, Prodotto e Marketing verificano per ogni modello l’effettiva possibilità di raggiungere il target di costo richiesto dal Marketing (in funzione dei modelli di riferimento, del forecast di vendita, della storicità del fornitore). Nel caso in cui, per un certo modello, il target richiesto fosse impraticabile, si dovrà rivedere il target di costo e/o le specifiche di prodotto. Per quei modelli laddove il target venga dichiarato raggiungibile dalle Operations, si considererà valido il target cost stesso nella misura di un +/- 10%.

3. “Pre-Costing” e “Preliminary Costing Meeting”

Operations e Prodotto analizzano i “Proto Samples”³⁴ (vedi Tabella 5 per riferimento) dei modelli di collezione presso i fornitori e confermano un tentativo FOB cost (+/-5%). Laddove il target cost del Marketing, confermato durante il “Target Cost Feasibility Meeting”, dovesse risultare irraggiungibile, verranno elaborate, in concerto col fornitore, proposte di modifica delle specifiche di prodotto al fine di diminuire il costo del prodotto. Tali modifiche verranno recepite da Marketing e Vendite in sede di “Preliminary Costing Meeting” che accetteranno (cambio costo e prezzo in griglia prodotto) oppure cancelleranno il prodotto relativo dalla “line list”³⁵.

4. “Global Line Adoption Meeting”

In concomitanza a questo meeting, le Operations dichiarano il costo FOB +/- 5% dei modelli in collezione su cui verranno costruiti i listini tentativi per ordini di stagione

³⁴ Il termine di utilizzo interno “Proto Samples” è riferito ai prototipi, detti anche “suole campione” che vengono ordinati ai fornitori nelle fasi iniziali e che servono per formulare le prime ipotesi di costo unitario per il modello che si sta valutando se mandare in produzione oppure no.

³⁵ Il termine di utilizzo interno “line list” rappresenta la lista dei modelli che andranno a comporre la collezione che è oggetto di analisi e sviluppo. I modelli presenti inizialmente saranno scremati durante il processo di sviluppo collezione per andare a definire infine una lista di modelli che saranno mandati in produzione.

come riferimento alla richiesta di forecast. Viene inoltre indicato il costo da utilizzare per la gestione del campionario.

5. “Second Costing Meeting”

Vengono valutati i “Photo Samples”³⁶ (vedi Tabella 5 per riferimento) e le eventuali necessità di modifica prodotto. Vengono rivisti i costi tentativi laddove necessario, anche in funzione di modifiche della “line list” e del forecast di vendita.

6. “Final Costing Meeting”

Visti i “Photo Samples”, si valutano eventuali necessità di modifica del prodotto, i forecast aggiornati, la situazione lato fornitori (spazi produttivi, volumi, etc). Le Operations definiscono il costo FOB finale di ciascun modello facendone opportuna comunicazione al controllo di gestione che creerà i costi standard relativi e si preparerà alla redazione dei listini con Marketing e Vendite.

B. Processo “Sales Forecasting”

Il processo “Sales Forecasting” viene rappresentato in Figura 15 avendo considerato, come riferimento per la sua descrizione, documentazioni di Diadora Sport relative a procedure interne.

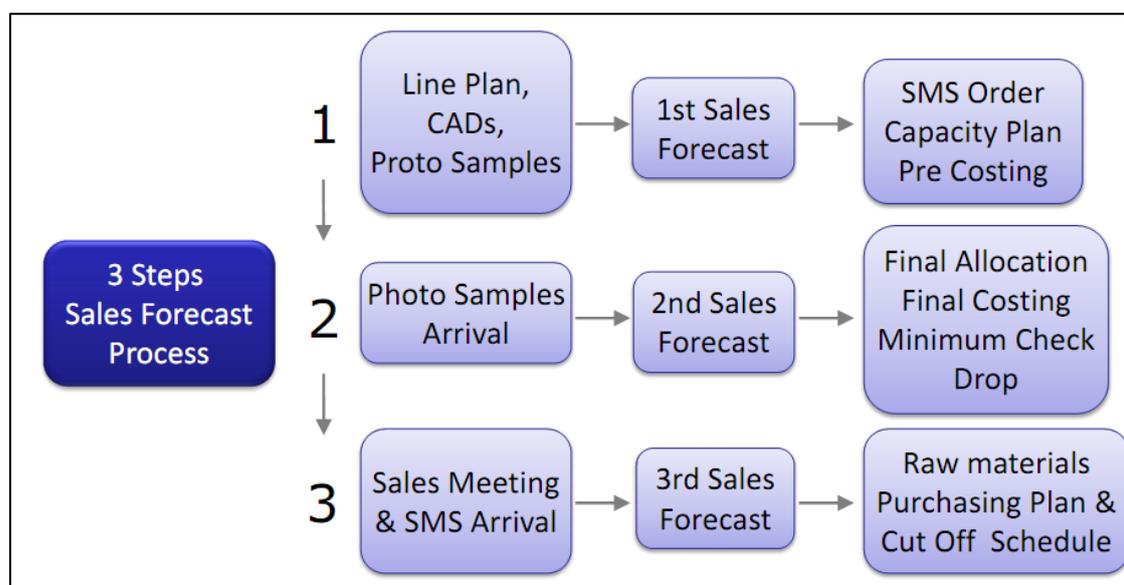


Figura 15. Processo di "Sales Forecasting"

³⁶ È la prima tranche di campionario ordinata ai fornitori che serve per la realizzazione del catalogo, da qui il termine “Photo” in quanto i modelli vengono fotografati per comporre il catalogo.

In dettaglio, considerando la schematizzazione di Figura 15, si possono individuare tre flussi sottostanti principali che coprono un'area che va dallo step definito "Proto Samples Arrival" (prendere come riferimento lo step 9 di Tabella 5 e la nota 34) fino ai due step di "Sales Orders Cut Off" che verranno specificati nel proseguo di questo paragrafo (considerare come riferimento gli step 26, 28 di Tabella 5).

Questa macro agglomerazione contiene, a sua volta, alcune fasi del processo di "Costing" (basti vedere la Figura 15 per riconoscere alcune delle attività precedentemente descritte e presenti anche nella Figura 14) ed alcune del cosiddetto processo di "Campionario". Sospendendo per un momento la descrizione del processo di "Sales Forecasting" e riferendosi separatamente al processo di "Campionario", eccone qui di seguito una breve descrizione (vedi Figura 16).

1. "Global Line Adoption"

Medesima attività del processo di "Costing" rappresentata in Figura 14

2. "First Sales Forecast Request & Samples Selection"

Corrispondente allo step 12 di Tabella 5 in cui, ad opera delle Operations, viene richiesto alle Vendite di elaborare, entro un arco di tempo generalmente di una settimana, un forecast di massima dei modelli presenti in "line list" e di selezionare i modelli ("Samples Selection"), che verranno poi valutati nell'attività successiva, che sarebbero per loro da inserire nell'ordine di campionario.

3. "First Drop"

Corrispondente allo step 13 di Tabella 5 in cui Marketing, Prodotto e Operations si ritrovano per valutare i minimi produttivi (imposti dal fornitore) per ogni modello che si vorrebbe mandare in produzione rispetto al forecast elaborato dalle Vendite. Ogni modello, in base ai quantitativi di forecast, viene prima di tutto considerato secondo il valore economico che genera, sulla base dei prezzi tentativi suggeriti dal Marketing, viene poi inoltre considerato il margine ottenibile rispetto ai costi unitari contrattati fino a quel momento dalle Operations; il tutto viene quindi raffrontato con il budget di fatturato. I modelli che non risultano performanti, cioè che non raggiungono un valore adeguato rispetto al budget di fatturato, e che non permettono di mantenere un buon margine, vengono quindi eliminati, nel gergo "droppati" dalla "line list".

4. "Samples Order to Vendors"

Corrispondente allo step 14 di Tabella 5 col significato di ordine di campionario. Questa attività, svolta sotto la responsabilità del Prodotto, prevede l'invio ai fornitori dell'ordine di campionario con richiesta consegna in due tranche temporali diverse. La

prima tranche è chiamata “Photo Samples” (vedi nota 36 e vedi step 15 di Tabella 5) ed è richiesto che venga prodotta e spedita per prima e servirà per la creazione del catalogo. La seconda tranche si chiama “Sales Man Samples”, detta “SMS” (vedi step 22 di Tabella 5), ed il termine produttivo richiesto e relativa spedizione è temporalmente maggiore della prima tranche (in quanto i quantitativi richiesti sono più elevati) e serve come promozione delle vendite.



Figura 16. Processo di "Campionario"

Tornando alle fasi del “Sales Forecasting” ovvero all’insieme delle attività per la previsione, determinazione e raccolta degli ordini, il processo che le racchiude, si compone di tre momenti (vedi Figura 15).

1. Primo momento

Ha inizio con l’arrivo dei “Proto Samples” spediti dai fornitori ai quali erano stati ordinati (si prenda come riferimento lo step 15 di Tabella 5 e la nota 34 nella sezione di descrizione del processo di “Costing”) e prosegue con le attività di “First Sales Forecast Request & Samples Selection” e di “First Drop”, terminando con l’attività di ordine campionario cioè il “Samples Order to Vendors” (secondo le modalità espresse e descritte nel processo di “Campionario” e rappresentato in Figura 16).

2. Secondo momento

Ha inizio con l’arrivo dei “Photo Samples” (per il significato di quest’ultima terminologia si veda il processo di “Campionario” e la relativa Figura 16) e prosegue con l’attività di “Second Sales Forecast Request” che si svolge con la stessa logica del

precedente “First Sales Forecast Request”. La differenza è che non vengono selezionati i modelli da inserire nell’ordine campionario (in quanto l’ordine campionario è già stato eseguito) ma, nell’attività successiva, chiamata “Second Drop”, alla luce del secondo forecast raffinato e fornito dalle Vendite, vengono eliminati dalla “line list” tutti quei modelli che non consentono il rispetto dei minimi produttivi (imposti dai rispettivi fornitori), che non sono performanti sul margine e/o non compatibili con il budget (per questa attività cioè il “Second Drop” si prenda come riferimento lo step 19 di Tabella 5 considerando le stesse modalità di svolgimento descritte per l’attività “First Drop” enunciata nel processo di “Campionario”).

3. Terzo momento

Ha inizio con l’arrivo degli “SMS” (vedi processo di “Campionario”) e con il conseguente “Sales Meeting”. Questo termine si riferisce ad un meeting della durata solitamente di due giorni avente lo scopo di promozione delle vendite, in cui tutte le funzioni aziendali sono sostanzialmente coinvolte; in queste due giornate vengono invitati ed accolti i Distributori ai quali viene presentata la collezione della stagione in oggetto (per mezzo di un allestimento espositivo del campionario appena giunto in sede ovvero gli “SMS”) e ai quali vengono illustrati, da parte delle Operations, i punti programmatici delle attività interne in corso di svolgimento enfatizzando soprattutto quelli che sono i miglioramenti in atto. A questo meeting seguono la fasi di “Third Sales Forecast Request” e “Third Drop” (prendere come riferimento rispettivamente gli step 24 e 25 di Tabella 5) che vengono condotte con la stessa dinamica di analisi e scrematura descritta nel “secondo momento” per le corrispettive attività. La differenza rispetto al “secondo momento” è che questa fase del processo di “Sales Forecasting” ha come obiettivo finale, entro due diverse finestre temporali chiamate rispettivamente “Sales Orders Cut Off for Early Orders” e “Sales Orders Cut Off for Main Orders”, la raccolta degli ordini clienti per i modelli presenti in collezione (prendere come riferimento gli step 26 e 28 di Tabella 5). Le Vendite si impegnano quindi, a partire dal “Sales Meeting”, a raccogliere il maggior numero possibile di ordini clienti entro due termini temporali concordati di concerto con le Operations. Dopo la scadenza del primo termine temporale o prima finestra, entro un arco temporale solitamente di una settimana, le Operations elaborano l’ordine produttivo da inviare ai fornitori, attività chiamata “Early Production Order to Vendors” con riferimento allo step 27 di Tabella 5. Dalla scadenza della prima finestra, contestualmente le Vendite si impegnano a raccogliere ulteriori ordini clienti entro un secondo termine temporale o seconda finestra sempre concordato insieme alle Operations.

Al termine di questa seconda finestra, le Operations elaboreranno il secondo ordine produttivo da inviare ai fornitori denominato “Main Production Order to Vendors” con riferimento allo step 29 di Tabella 5.

L'utilità della raccolta degli ordini clienti entro queste due finestre temporali consecutive è quella di bilanciare i quantitativi totali prima che essi vengano lanciati in produzione e, contemporaneamente, è quella di affinare ulteriormente il dettaglio di forecast, riducendo così tutti quei quantitativi che nel gergo comune vengono lanciati al buio come “make to stock” (MTS). Se gli ordini clienti raccolti per la prima finestra, “non coprono” tutti i modelli che erano stati previsti per quella fase e secondo quanto stabilito tramite il forecast, viene ugualmente inviato al fornitore l'ordine produttivo detto anche ordine d'acquisto (P.O “purchasing order”). Questa merce, una volta che ne viene confermata la produzione dal fornitore entro una determinata data richiesta, avrà quindi una destinazione “temporanea” verso il magazzino in Italia (logica MTS) per diventare giacenza. Il fornitore, accettato l'ordine produttivo e dovendolo completare entro una determinata data richiesta dal committente (Diadora Sport), inizierà quindi ad ordinare le materie prime necessarie per realizzare il modello come suole e pelli parlando ad esempio di calzature; se nel frattempo, prima che la merce ordinata al fornitore venga iniziata ad essere tagliata, orlata e poi montata, ed entro il termine per la ricezione degli ordini della seconda finestra, se saranno “entrati” degli ordini clienti assegnabili a quei medesimi modelli precedentemente ordinati, allora, attraverso un sistema flessibile di gestione dell'imballaggio e delle destinazioni (P.K.O “packing order”), verrà comunicata la variazione di destinazione della merce al fornitore, trasformandola così da “make to stock” ad “assembly to order” (ATO) con la sicurezza che essa verrà ritirata “Free On Board” (FOB) direttamente dal cliente nel porto di competenza oppure dal magazzino tampone strategico presente ad Honk Kong.

Tale metodologia trova un riscontro teorico nel Modello di Fisher (Fisher 1997) ripreso da (Wong et al. 2006) ed enunciato nel paragrafo 2.4. In particolare, sulla base del modello di differenziazione di prodotto proposto da (Li e O'Brien 2001), relativamente all'estensione del Modello di Fisher per una domanda definita volatile e stagionale il processo sopra descritto trova collocamento all'interno della categoria definita “market responsive supply chain” ovvero il mercato per una supply chain reattiva. Secondo (Li e O'Brien 2001), tale categoria riguarda quelli che vengono definiti “prodotti innovativi” ed il mercato deve essere servito con una strategia ibrida di MTS e ATO che comprende una spedizione iniziale fatta con MTS ed una successiva in modalità ATO. Affermano inoltre

che una strategia di questo tipo è unicamente fattibile se il “lead time” per il packing è sostanzialmente ridotto ed il buffer dei componenti è adeguato ed affidabile.

Tuttavia, appare doveroso sottolineare l’evidente discrepanza tra quanto descritto in precedenza e le caratteristiche dell’estensione del modello di Fischer di (Li e O'Brien 2001); le strategie MTS and ATO sono infatti associate nel modello ad una “market responsive supply chain” considerata appropriata per prodotti innovativi mentre la tipologia dei prodotti in discussione è del tipo stagionale cioè prodotti fashion, quelli che vengono chiamati “prodotti intermedi” e che dovrebbero essere propri di una “physically responsive supply chain” ovvero di una supply chain gestita tramite una strategia definita da (Naylor et al. 1999) “leagility” (vedi paragrafo 2.5.1) con processi produttivi gestiti unicamente tramite logiche MTS.

La spiegazione possibile di tale disallineamento può essere trovata in risposta ad una decisione discrezionale del management che reputa tale conduzione maggiormente coerente alle proprie strategie o, in alternativa, in una mancanza di adeguata gestione dei forecast che quindi rimangono definiti con un livello di scarsa affidabilità che costringe alla pratica di gestioni produttive di MTS e ATO che sarebbero in realtà, come detto, più adatte a prodotti “innovativi” con contenuti di variabilità nella domanda, incertezza dei forecast e margini di contribuzione ancora maggiori rispetto ai prodotti moda.

4.2. LA SUDDIVISIONE DELLE COLLEZIONI IN DIADORA SPORT

In linea con quanto esposto nella sezione precedente per quanto riguarda la struttura del processo di sviluppo collezione e di concerto con quanto schematizzato nella Tabella 2, da una parte il brand “Diadora” determina le collezioni cosiddette principali (“Main collections”) a seconda della stagione di competenza, rispettivamente primavera-estate ed autunno-inverno (nel gergo comune Spring Summer e Fall Winter), dall’altra il brand “Heritage” ed il brand “Utility” generano delle collezioni satellite. La “collezione Heritage” assume come le “Main Collections” una connotazione stagionale ma con delle tempistiche ed un flusso di attività che sono leggermente sfasate. La “collezione Utility” invece non ha una valenza stagionale e viene definita una collezione continuativa; infine come per “l’Utility” anche se non rappresentante un brand ma costituendo un business, il ciclismo determina una collezione continuativa ed una gestione ad hoc molto importante. Per quanto riguarda la categoria “Altri brand” frutto delle collaborazioni di Diadora Sport

con altre aziende, anche questa innesca un management particolare ma non sarà oggetto di quest'analisi.

Dopo aver introdotto quelle che sono le principali suddivisioni, bisogna mettere ora in evidenza, gli obiettivi prefissati e come, sul piano operativo, rispetto a questi, siano state condotte le attività di analisi.

Come anticipato nel paragrafo 4.1, nella sezione di introduzione ai processi di "Costing" e di "Sales Forecasting", l'analisi effettuata ha avuto contemporaneamente un duplice obiettivo. Tale dicotomia si è manifestata e resa necessaria una volta giunti a livello operativo, in quanto se inizialmente si pensava che l'obiettivo generale fosse unicamente quello di minimizzare il "lead time" totale del processo di sviluppo collezione, successivamente, analizzando il contesto nel quale si doveva operare, ci si è resi conto che era necessario ottimizzare, prima di ogni altra azione, la struttura stessa in quanto costituita da un insieme di attività poco standardizzate e insufficientemente regolamentate.

La prima fase è consistita quindi nella comprensione dello stato dell'arte del sistema di sviluppo collezione. Sono state fornite, da parte delle Operations, alcune schematizzazioni delle collezioni delle stagioni passate e, sulla base di queste, ed attraverso il confronto diretto con i responsabili delle varie aree funzionali, si è iniziato a prendere confidenza con il processo in generale.

In seguito a questa fase di auditing interna, si è quindi iniziato a stilare una schema generale dell'intero processo per una generica collezione cercando di individuare le attività cardine ed assegnando a ciascuna di esse le opportune responsabilità; il risultato finale è quanto rappresentato in Tabella 5.

Una volta individuato l'archetipo strutturale del processo, si è iniziato a prendere confidenza anche con le tempistiche necessarie per lo svolgimento delle varie attività ed è stata avviata l'opera di ottimizzazione delle varie fasi iniziando quindi a perseguire quello che sembrava inizialmente essere il primo ed unico obiettivo dell'analisi ovvero la riduzione dei "lead time".

Al fine di perseguire tale obiettivo, ed allo scopo di apprendere la suddivisione temporale tra le varie attività, nonché la durata di ognuna e quindi le tempistiche di inizio e fine delle medesime, oltre a considerare le calendarizzazioni fornite per le stagioni precedenti, sono state anche effettuate delle estrazioni dal sistema gestionale interno. I dati ricavati dal database aziendale, riferiti alle attività registrate e concluse per le stagioni antecedenti a quelle attuali, sono serviti quindi inizialmente per poter calcolare

mediamente, tramite dei fogli di lavoro Excel, le tempistiche effettive di svolgimento dei vari step costituenti il processo. I dati calcolati sono stati analizzati e confrontati con quelle che erano le tempistiche teoriche presenti nelle calendarizzazioni che erano state inizialmente consegnate e che erano servite per costituire la struttura generale di sviluppo collezione. Attraverso quest'operazione di confronto tra dati teorici e dati effettivi registrati, ovviamente per le medesime attività all'interno delle stesse stagioni, e rapportandosi ancora una volta con i vari responsabili di funzione per apprendere da loro e dalla loro esperienza, quali potessero essere i limiti pratici perseguibili in termini di attribuzione dei "lead time", si è iniziato ad avere una situazione più chiara per poter iniziare ad assegnare le tempistiche alle varie fasi e a distribuirle temporalmente lungo il processo. In ogni caso alla fine, i dati visualizzati delle stagioni precedenti ed estratti dal sistema, non sono stati ritenuti sufficientemente affidabili ed essendo frutto di determinate performance collegate a situazioni particolari e circostanziali, sono stati utilizzati solo in termini di confronto limite e non sono stati il riferimento principale per la creazione delle varie collezioni. L'attività di assegnazione delle date di inizio e fine delle varie fasi è stata quindi svolta principalmente sulla base delle calendarizzazioni teoriche fornite dall'azienda (con le quali è stato anche svolto un confronto finale nel paragrafo 4.3 rispettivamente in Tabella 13 e Tabella 15) e sulla base di un confronto continuo con il management aziendale.

A tal proposito quindi, la metodologia di base applicata per gestire e posizionare nel tempo le varie attività e tutti i sotto processi cardine, è stata quella di garantire il "lead time" minimo di completamento incrementandolo con dei piccoli buffer di sicurezza. Nello specifico tale logica prevede quindi di ricavare delle finestre temporali dalle quali non si può prescindere e costruire di conseguenza attorno ad esse ciò che precede e/o che segue. Proprio a partire da questa condizione si sviluppa quindi l'attività continua di ottimizzazione del processo in cui, a seconda degli obiettivi specifici ed in base alle risorse disponibili, si spinge verso una soluzione piuttosto che un'altra. A riguardo, un obiettivo da perseguire potrebbe essere ad esempio un risparmio di carattere economico per la consegna del campionario dovuto ad una scarsità di risorse di base. Di conseguenza considerando che la finestra temporale tra l'invio dell'ordine al fornitore e la produzione dei quantitativi è pressoché standard, si cerca di sacrificare le tempistiche di alcune attività a monte per poter comunicare quanto prima l'ordine al fornitore, il quale poi, una volta terminati i quantitativi, procederà con una spedizione navale piuttosto che una aerea. Tale mezzo necessiterà quindi di maggior tempo per il transito, il quale è stato però prima

guadagnato con l'accelerazione delle tempistiche a monte, consentendo quindi il raggiungimento dell'obiettivo di contenimento dei costi avendo garantito contemporaneamente la tempistica di completamento produttivo e la data di necessaria disponibilità in sede del campionario.

Andando oltre a questi esempi pratici, un altro aspetto importante che è stato necessario considerare, è che tutte le varie collezioni messe assieme, concorrono a determinare una fitta rete di eventi e di processi che tendono ad accavallarsi l'uno con l'altro. Ne scaturisce quindi la necessità ulteriore di dover controllare e di progettare la loro collocazione nel tempo al fine di garantirne un pieno e corretto sviluppo non solo rispetto alla collezione d'appartenenza ma rispetto anche a tutte le altre. Ogni singolo processo e nel dettaglio ogni singola attività non devono essere ostacolati nel loro divenire nel tempo e devono essere però contemporaneamente posti nelle condizioni per poter essere controllati e regolamentati. Perché ciò avvenga è fondamentale innanzitutto che vi sia un linguaggio comune nel definire gli step di avanzamento di tutte le collezioni (ecco l'importanza di aver individuato una struttura portante comune come quella di Tabella 5) al fine di agevolare i controlli, i confronti e le frequenti decisioni di modifica. In secondo luogo, è importante ribadire quanto sia necessario capire quali siano i "lead time" minimi e massimi richiesti dalle attività per poterle collocare correttamente nel tempo e per permettere di condurre delle azioni di ottimizzazione delle fasi stesse.

Di conseguenza, attraverso degli strumenti operativi viene posta in atto la cosiddetta procedura di calendarizzazione, attività che ufficialmente non ha un termine prestabilito ma che è soggetta a continue richieste di modifica frutto del forte dinamismo che caratterizza l'attività di sviluppo collezione. Nei sotto paragrafi seguenti verranno quindi presentate le varie collezioni che sono state oggetto specifico d'analisi e per le quali è stata applicata la metodologia sopra indicata.

4.2.1. Calendarizzazione stagionale - Le "Main Collections"

Come si potrà notare in seguito, la programmazione delle collezioni avviene complessivamente entro un arco temporale corrispondente ad un anno e mezzo circa di anticipo rispetto all'arrivo negli scaffali a negozio.

Vengono presentate in Tabella 6 e Tabella 7 le fasi che riassumono la creazione delle "Main collections" rispettivamente per la "Spring Summer 2013" ("SS13") e per la "Fall Winter 2013" ("FW13") ed, al fine di garantire una visione compatta d'insieme, nei casi

in cui sarà ritenuto necessario verranno posti in evidenza i “lead time” trasversali per il completamento dei sotto processi. Lo studio interessato in questa trattazione riguarda l’anno di competenza 2013 focalizzandosi in particolare sulla stagione “Fall Winter 2013” solamente perché, per questa stagione, è stato possibile analizzare il Timing ex novo, a partire quindi dai primi step di sviluppo.

Per quanto riguarda la stagione Spring Summer 2013, come appena anticipato, è stata avviata la procedura di analisi, mappatura e di conseguenza di ottimizzazione a stagione già avviata. L’arco temporale totale interessato è di 586 giorni corrispondenti a circa 19.5 mesi a partire dal “Product brief” del 30 giugno 2011 fino al 05 febbraio 2013 corrispondente all’arrivo della merce del “Main launch” nel magazzino in Italia. Per avere una visione della struttura di dettaglio della stagione, si prenda come riferimento la Tabella 6 mentre per avere una visione della distribuzione temporale delle attività si consideri il diagramma di Gantt esposto in Figura 17.

| MAIN COLLECTION SS13 | | |
|--|-------------|---------------------|
| ATTIVITÀ' | DATE | DESTINAZIONE |
| Product Brief | 30-giu-11 | |
| Concept Approval | 02-set-11 | |
| Final Design Review | 20-set-11 | |
| Vendor's Allocation | 27-set-11 | |
| Target Costs Feasibility on Proto | 28-set-11 | |
| Proto Samples Order | 10-ott-11 | |
| Preliminary Costing | 01-dic-11 | |
| Proto Samples arrival | 01-dic-11 | |
| Global Line Adoption Meeting | 05-dic-11 | |
| First Sales Forecast Request & Samples Selection | 15-dic-11 | |
| First Sales Forecast Request & Samples Selection Cut-off | 20-dic-11 | |
| Minimums Check, Profitability Analysis & First drop | 21-dic-11 | |
| Samples Order to Vendors | 23-dic-11 | |
| Photo samples arrival | 29-feb-12 | |
| Second costing - Pricing & line review | 08-mar-12 | |
| Starting catalogue preparation | 23-mar-12 | |
| SMS ready at factories | 25-mar-12 | |
| Early samples arrival | 10-apr-12 | |
| Final costing - Pricing & line review | 20-apr-12 | |
| Second Sales Forecast request | 24-apr-12 | |
| Second Sales Forecast Cut-off | 30-apr-12 | |
| Minimums Check, Profitability Analysis & Second drop | 04-mag-12 | |
| Line list freezing | 07-mag-12 | |
| SMS arrival | 11-mag-12 | |
| Sales meeting | 22-mag-12 | |
| Sales meeting | 23-mag-12 | |
| Third Sales Forecast request | 28-mag-12 | |
| Third Sales Forecast Cut-off | 04-giu-12 | |
| Minimums Check, Profitability Analysis & Third drop | 06-giu-12 | |
| Sales order cut-off for Early orders | 20-lug-12 | |
| Early production orders to vendors | 27-lug-12 | |
| Sales orders cut off for Main orders | 24-ago-12 | |
| Main production orders to vendors | 31-ago-12 | |
| Deliveries ex works for Early | 24-nov-12 | |
| Warehouse Arrival for Early | 13-dic-12 | HONK KONG |
| Deliveries ex works for Main | 29-dic-12 | |
| Warehouse Arrival for Early | 02-gen-12 | ITALIA |
| Warehouse Arrival for Main | 17-gen-13 | HONK KONG |
| Warehouse Arrival for Main | 05-feb-13 | ITALIA |

Tabella 6. Collezione Spring Summer 2013

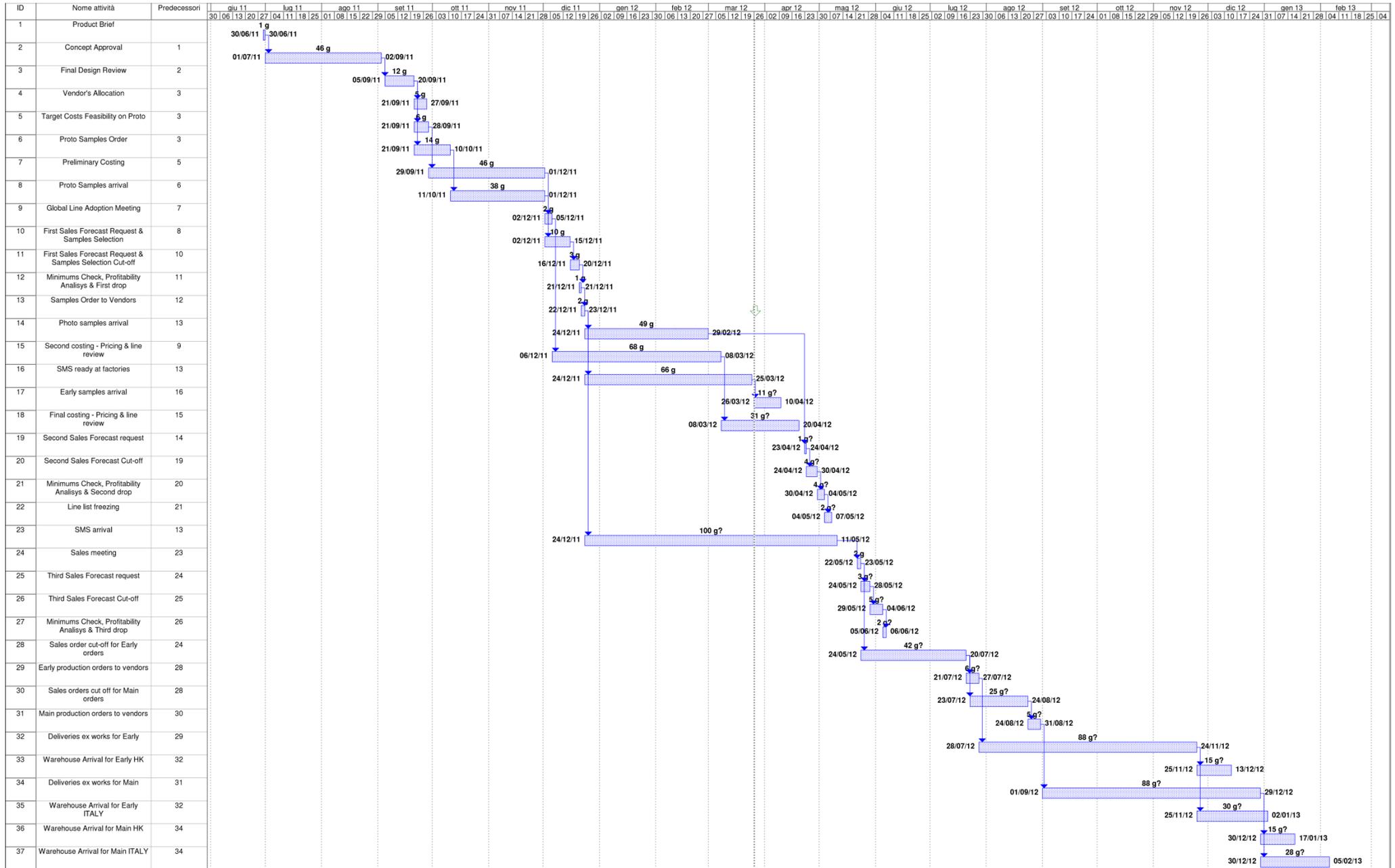


Figura 17. Diagramma di Gantt per la stagione Spring Summer 2013

Ognuna delle due collezioni Main presenta delle attività specifiche che si aggiungono allo schema base riassunto in Tabella 5; sono state specificate ad esempio per la “Spring Summer 2013” le date di prontezza dei modelli di campionario presso i fornitori (“SMS ready at factories”) e i primi arrivi in sede (“Early samples arrival”) (vedi Tabella 6). Per entrambe le stagioni sono state poi dettagliate le tempistiche per l’arrivo della merce (“Warehouse Arrival”) rispettivamente nel magazzino in Italia e in quello di Honk Kong. Queste sono strettamente collegate ai termini produttivi i quali ne costituiscono la condizione precedente e vincolante.

Per queste fasi, con riferimento particolare alla “Fall Winter 2013”, analizzando le calendarizzazioni delle stagioni precedenti fornite dall’azienda ed analizzando i dati estratti da sistema secondo la metodologia esposta all’inizio del suddetto paragrafo, sono stati presi in considerazione i seguenti “lead time” massimi (le tempistiche sono da considerarsi espresse in giorni solari per il seguente elenco mentre vengono espresse in giorni lavorativi in Figura 18):

_ 120 giorni tra il momento della comunicazione dell’ordine (“Early/Main Production Orders to Vendors”) al fornitore e la data di completamento (ETC, “estimate time to complete”) del medesimo che, con uno scarto di circa cinque giorni, dovrebbe coincidere anche con la prontezza merce in termini di spedizione (“Deliveries ex works”)

_ 20 giorni come condizione peggiore per l’arrivo al magazzino di HK considerando che il panorama dei fornitori è caratterizzato da FOB diversi e quindi conseguentemente da tempi e mezzi di transito anche molto diversi tra loro

_ 45 giorni per l’arrivo della merce al magazzino in Italia, considerando anche qui la situazione più sfavorevole e tutta la variabilità dei tempi di transito e di sdoganamento.

Complessivamente vengono quindi considerati, nella condizione peggiore, 165 giorni solari per avere la merce disponibile in sede in Italia e circa 140 per averla ad HK se il cliente la ritirerà dal magazzino, oppure 120-125 giorni solari se essa verrà ritirata direttamente FOB. Quest’ultime considerazioni sono state applicate in particolar modo alla stagione “Fall Winter 2013”, per la quale, a differenza della “Spring Summer 2013”, è stato possibile analizzare ed impostare il processo dall’inizio. L’arco temporale totale progettato è di 578 giorni ovvero 19 mesi; dal “product brief” del 16 dicembre 2011 al “Warehouse Arrival for Main” del 16 luglio 2013. Per quanto riguarda la struttura della stagione in oggetto, è possibile considerare la Tabella 7 mentre, per quanto riguarda le considerazioni qui sopra esposte e per la distribuzione temporale delle fasi del processo, è possibile osservare i risultati raggiunti nel diagramma di Gantt esposto in Figura 18.

| MAIN COLLECTION FW13 | | |
|--|-------------|---------------------|
| ATTIVITA' | DATE | DESTINAZIONE |
| Product brief | 16-dic-11 | |
| Concept Approval | 26-gen-12 | |
| Final Design Review | 17-feb-12 | |
| Vendor's Allocation | 23-feb-12 | |
| Target Costs Feasibility on Proto | 24-feb-12 | |
| Proto Samples Order | 16-mar-12 | |
| Pre-Costing meeting con Vendors | 03-mag-12 | |
| Preliminary Costing | 14-mag-12 | |
| Proto Samples arrival | 18-mag-12 | |
| Global Line Adoption Meeting | 24-mag-12 | |
| Color Variances confirmation | 06-giu-12 | |
| Color Variances definition in system | 11-giu-12 | |
| First Sales Forecast Request & Samples Selection | 11-giu-12 | |
| First Sales Forecast Request & Samples Selection Cut-off | 22-giu-12 | |
| Minimums Check, Profitability Analisis & First drop | 27-giu-12 | |
| Samples Order to Vendors | 29-giu-12 | |
| Photo samples arrival | 07-set-12 | |
| Starting catalogue preparation | 10-set-12 | |
| Second costing - Pricing & line review | 12-set-12 | |
| Second Sales Forecast request | 17-set-12 | |
| Second Sales Forecast Cut-off | 24-set-12 | |
| Minimums Check, Profitability Analisis & Second drop | 26-set-12 | |
| Final costing - Pricing & line review | 02-ott-12 | |
| Line list freezing | 05-ott-12 | |
| SMS arrival | 16-ott-12 | |
| Sales meeting | 23-ott-12 | |
| Sales meeting | 24-ott-12 | |
| Third Sales Forecast request | 29-ott-12 | |
| Third Sales Forecast Cut-off | 05-nov-12 | |
| Minimums Check, Profitability Analisis & Third drop | 07-nov-12 | |
| Sales order cut-off for Early orders | 03-dic-12 | |
| Early production orders to vendors | 10-dic-12 | |
| Sales orders cut off for Main orders | 25-gen-13 | |
| Main production orders to vendors | 01-feb-13 | |
| Deliveries ex works for Early | 09-apr-13 | |
| Warehouse Arrival for Early | 29-apr-13 | HONK KONG |
| Warehouse Arrival for Early | 24-mag-13 | ITALIA |
| Deliveries ex works for Main | 01-giu-13 | |
| Warehouse Arrival for Main | 21-giu-13 | HONK KONG |
| Warehouse Arrival for Main | 16-lug-13 | ITALIA |

Tabella 7. Collezione Fall Winter 2013

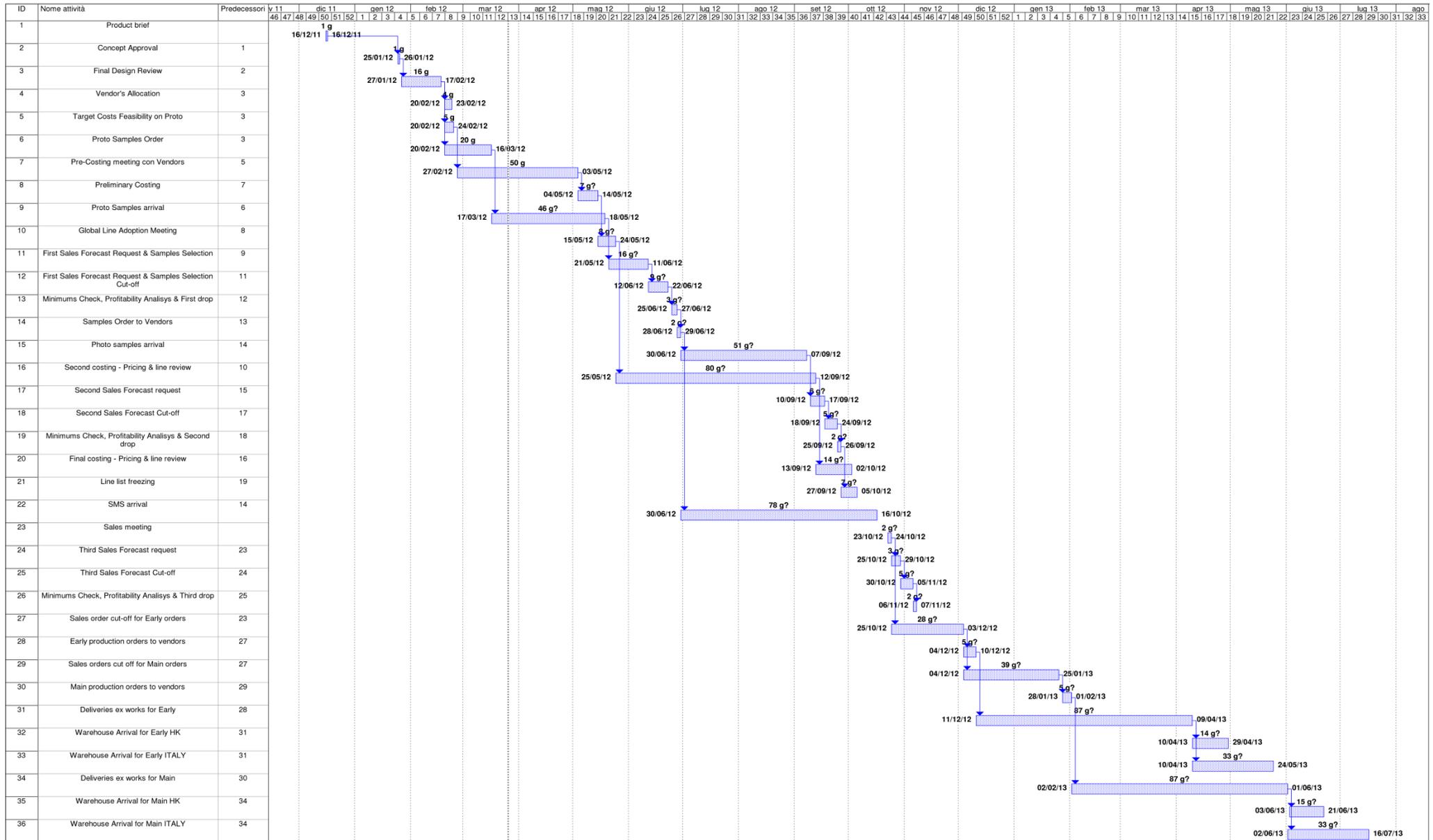


Figura 18. Diagramma di Gantt per la stagione Fall Winter 2013

Per quanto riguarda le collezioni riguardanti il brand “Heritage” di seguito la distinzione:

- Heritage Spring Summer 2013 confrontata con la “Main Collection SS13” (vedi Tabella 8)

| DATE | MAIN COLLECTION SS13 | DESTINAZIONE | HERITAGE SS13 |
|-----------|--|--------------|--|
| 30-giu-11 | Product Brief | | |
| 2-set-11 | Concept Approval | | |
| 20-set-11 | Final Design Review | | |
| 27-set-11 | Vendor's Allocation | | |
| 28-set-11 | Target Costs Feasibility on Proto | | |
| 10-ott-11 | Proto Samples Order | | |
| 17-ott-11 | | | Product Brief |
| 3-nov-11 | | | Concept Approval |
| 11-nov-11 | | | Final Design Review |
| 11-nov-11 | | | Vendor's Allocation |
| 14-nov-11 | | | Target Costs Feasibility on Proto |
| 15-nov-11 | | | Proto Samples Order |
| 1-dic-11 | Preliminary Costing | | |
| 1-dic-11 | Proto Samples arrival | | |
| 5-dic-11 | Global Line Adoption Meeting | | |
| 12-dic-11 | | | Proto Samples arrival |
| 13-dic-11 | | | Global Line Adoption Meeting |
| 15-dic-11 | First Sales Forecast Request & Samples Selection | | |
| 20-dic-11 | First Sales Forecast Request & Samples Selection Cut-off | | |
| 21-dic-11 | Minimums Check, Profitability Analisis & First drop | | |
| 23-dic-11 | Samples Order to Vendors | | |
| 13-feb-12 | | | Samples Selection |
| 16-feb-12 | | | Samples Selection Cut-Off |
| 20-feb-12 | | | Samples Order to Vendors |
| 29-feb-12 | Photo samples arrival | | |
| 8-mar-12 | Second costing - Pricing & line review | | |
| 23-mar-12 | Starting catalogue preparation | | |
| 4-apr-12 | | | First Sales Forecast Request |
| 10-apr-12 | | | First Sales Forecast Request Cut-off |
| 20-apr-12 | Final costing - Pricing & line review | | |
| 24-apr-12 | Second Sales Forecast request | | |
| 30-apr-12 | | | Photo samples arrival |
| 30-apr-12 | Second Sales Forecast Cut-off | | |
| 2-mag-12 | | | Starting catalogue preparation |
| 3-mag-12 | | | Second costing - Pricing & line review |
| 4-mag-12 | Minimums Check, Profitability Analisis & Second drop | | |
| 7-mag-12 | Line list freezing | | |
| 11-mag-12 | SMS arrival | | |
| 22-mag-12 | Sales meeting | | |
| 23-mag-12 | Sales meeting | | |
| 23-mag-12 | | | |

| | | | |
|-----------|---|-----------|--|
| 28-mag-12 | Third Sales Forecast request | | |
| 30-mag-12 | | | Second Sales Forecast Cut-off |
| 30-mag-12 | | | SMS arrival |
| 4-giu-12 | | | Minimums Check, Profitability Analisis & First drop |
| 4-giu-12 | Third Sales Forecast Cut-off | | |
| 6-giu-12 | Minimums Check, Profitability Analisis & Third drop | | |
| 8-giu-12 | | | Final costing - Pricing & line review |
| 12-giu-12 | | | Line list freezing |
| 19-giu-12 | | | PITTI |
| 20-giu-12 | | | PITTI |
| 21-giu-12 | | | PITTI |
| 22-giu-12 | | | PITTI |
| 4-lug-12 | | | BREAD&BUTTER |
| 5-lug-12 | | | BREAD&BUTTER |
| 6-lug-12 | | | BREAD&BUTTER |
| 6-lug-12 | | | Pre-Early Production Orders to Vendors |
| 10-lug-12 | | | Third Sales Forecast request |
| 17-lug-12 | | | Third Sales Forecast Cut-off |
| 20-lug-12 | Sales order cut-off for Early orders | | |
| 20-lug-12 | | | Minimums Check, Profitability Analisis & Second drop |
| 26-lug-12 | | | Early production orders to vendors |
| 27-lug-12 | Early production orders to vendors | | |
| 24-ago-12 | Sales orders cut off for Main orders | | |
| 27-ago-12 | | | Sales orders cut off for Main orders |
| 31-ago-12 | Main production orders to vendors | | |
| 3-set-12 | | | Main production orders to vendors |
| 3-nov-12 | | | Deliveries ex works for Pre Early |
| 23-nov-12 | | | Deliveries ex works for Early |
| 24-nov-12 | Deliveries ex works for Early | | |
| 13-dic-12 | Warehouse Arrival for Early | HONK KONG | |
| 18-dic-12 | | ITALIA | Warehouse Arrival for Pre Early |
| 29-dic-12 | Deliveries ex works for Main | | |
| 1-gen-13 | | | Deliveries ex works for Main |
| 2-gen-13 | Warehouse Arrival for Early | | |
| 7-gen-13 | | ITALIA | Warehouse Arrival for Early |
| 17-gen-13 | Warehouse Arrival for Main | HONK KONG | |
| 5-feb-13 | Warehouse Arrival for Main | | |
| 15-feb-13 | | ITALIA | Warehouse Arrival for Main |

Tabella 8. Collezione Heritage Spring Summer 2013

- Heritage Fall Winter 2013 confrontata con la “Main Collection FW13” (vedi Tabella 9)

| DATE | MAIN COLLECTION FW13 | DESTINAZIONE | HERITAGE FW13 |
|-----------|--|--------------|--|
| 16-dic-11 | Product brief | | |
| 26-gen-12 | Concept Approval | | |
| 17-feb-12 | Final Design Review | | |
| 23-feb-12 | Vendor's Allocation | | |
| 24-feb-12 | Target Costs Feasibility on Proto | | |
| 16-mar-12 | Proto Samples Order | | |
| 2-mag-12 | | | Product brief |
| 3-mag-12 | Pre-Costing meeting con Vendors | | |
| 14-mag-12 | Preliminary Costing | | |
| 18-mag-12 | Proto Samples arrival | | |
| 24-mag-12 | Global Line Adoption Meeting | | |
| 11-giu-12 | First Sales Forecast Request & Samples Selection | | |
| 22-giu-12 | First Sales Forecast Request & Samples Selection Cut-off | | |
| 27-giu-12 | Minimums Check, Profitability Analysis & First drop | | |
| 29-giu-12 | | | Concept Approval |
| 29-giu-12 | Samples Order to Vendors | | |
| 13-lug-12 | | | Final Design Review |
| 16-lug-12 | | | Vendor's Allocation |
| 18-lug-12 | | | Target Costs Feasibility on Proto |
| 20-lug-12 | | | Proto Samples Order |
| 29-ago-12 | | | Proto Samples arrival |
| 31-ago-12 | | | Global Line Adoption Meeting |
| 5-set-12 | | | Samples Selection |
| 7-set-12 | Photo samples arrival | | |
| 10-set-12 | Starting catalogue preparation | | |
| 12-set-12 | | | Samples Selection Cut-Off |
| 12-set-12 | Second costing - Pricing & line review | | |
| 14-set-12 | | | Samples Order to Vendors |
| 17-set-12 | Second Sales Forecast request | | |
| 24-set-12 | Second Sales Forecast Cut-off | | |
| 26-set-12 | Minimums Check, Profitability Analysis & Second drop | | |
| 2-ott-12 | Final costing - Pricing & line review | | |
| 4-ott-12 | | | First Sales Forecast Request |
| 5-ott-12 | Line list freezing | | |
| 12-ott-12 | | | First Sales Forecast Request Cut-off |
| 16-ott-12 | SMS arrival | | |
| 23-ott-12 | Sales meeting | | |
| 24-ott-12 | Sales meeting | | |
| 29-ott-12 | Third Sales Forecast request | | |
| 5-nov-12 | Third Sales Forecast Cut-off | | |
| 7-nov-12 | Minimums Check, Profitability Analysis & Third drop | | |
| 16-nov-12 | | | Photo samples arrival |
| 19-nov-12 | | | Starting catalogue preparation |
| 19-nov-12 | | | Second costing - Pricing & line review |

| | | |
|-----------|--------------------------------------|--|
| 22-nov-12 | | Second Sales Forecast request |
| 29-nov-12 | | Second Sales Forecast Cut-off |
| 3-dic-12 | Sales order cut-off for Early orders | |
| 4-dic-12 | | Minimums Check, Profitability Analysis & First drop |
| 10-dic-12 | | Final costing - Pricing & line review |
| 10-dic-12 | Early production orders to vendors | |
| 14-dic-12 | | Line list freezing |
| 16-dic-12 | | SMS arrival |
| 8-gen-13 | | PITTI |
| 9-gen-13 | | PITTI |
| 10-gen-13 | | PITTI |
| 11-gen-13 | | PITTI |
| 14-gen-13 | | BREAD&BUTTER |
| 14-gen-13 | | Third Sales Forecast request |
| 15-gen-13 | | BREAD&BUTTER |
| 16-gen-13 | | BREAD&BUTTER |
| 24-gen-13 | | Third Sales Forecast Cut-off |
| 25-gen-13 | | Minimums Check, Profitability Analysis & Second drop |
| 25-gen-13 | Sales orders cut off for Main orders | |
| 1-feb-13 | | Early production orders to vendors |
| 1-feb-13 | Main production orders to vendors | |
| 8-mar-13 | | Sales orders cut off for Main orders |
| 11-mar-13 | | Main production orders to vendors |
| 9-apr-13 | Deliveries ex works for Early | |
| 29-apr-13 | Warehouse Arrival for Early | HONK KONG |
| 24-mag-13 | Warehouse Arrival for Early | ITALIA |
| 1-giu-13 | | Deliveries ex works for Early |
| 1-giu-13 | Deliveries ex works for Main | |
| 21-giu-13 | Warehouse Arrival for Main | HONK KONG |
| 9-lug-13 | | Deliveries ex works for Main |
| 16-lug-13 | | Warehouse Arrival for Early |
| 16-lug-13 | Warehouse Arrival for Main | ITALIA |
| 23-ago-13 | | Warehouse Arrival for Main |

Tabella 9. Collezione Heritage Fall Winter 2013

Queste due collezioni sono leggermente sfasate rispetto alle “Main collections” della stagione di riferimento. L’inizio è posticipato di circa 4 mesi, qualcosa in meno per la “Heritage SS13” e qualcosa in più per la “Heritage FW13”. Il termine assoluto finale per la “Heritage SS13” è più o meno in linea con la “Main SS13” mentre la “Heritage FW13” si chiude circa un mese in avanti rispetto alla “Main FW13”.

La collezione “Heritage SS13” infatti fino al “Global Line Adoption Meeting” è pressoché allineata con il rispettivo meeting della Main. A livello di ordini produttivi, vi è un anticipo produttivo per la collezione Heritage a coda delle fiere internazionali che non è previsto per la collezione Main mentre le altre due finestre limite per il passaggio delle

commesse ai fornitori (“Early e Main Production Order”) sono simili. La durata complessiva è di 487 giorni cioè di circa 1,3 anni.

La collezione “Heritage FW13” segue invece tempistiche quasi del tutto diverse rispetto alla Main sia per quanto riguarda le prime fasi di sviluppo sia per i termini produttivi, i quali si allineano solo tra quello che è il primo lancio produttivo per l’Heritage (“Early Production Order to Vendors”) e quello che è invece il secondo per la Main collection (“Main Production Order to vendors”). La durata complessiva è di 478 giorni cioè anche in questo caso di circa 1,3 anni.

La differenza più importante per entrambe le collezioni Heritage rispetto a quelle principali risiede in una diversa gestione del processo “Sales Forecasting”. L’ordine del campionario (“Samples Order to Vendors”) è infatti in questo caso scollegato dal forecast. Nella collezione Main il primo dei tre forecast (“First Sales Forecast Request & Samples Selection”) viene finalizzato insieme alla selezione dei modelli da inserire nell’ordine di campionario da inviare poi ai fornitori, mentre nelle collezioni Heritage esso viene posticipato. La selezione dei campioni e l’ordine campionario avviene quindi indipendentemente dal forecast ed esso viene richiesto circa due mesi ed un mese dopo da quest’ultimo rispettivamente per la “Heritage SS13” e per la “Heritage FW13”.

Il secondo forecast è posto in linea con il terzo della collezione Main e dopo l’arrivo dell’ultima tranches di campionario “SMS arrival”; contestualmente a quest’arrivo avviene la prima “droppatura” dei modelli della collezione con l’analisi del forecast per la verifica del rispetto dei minimi produttivi e l’analisi dello stesso secondo valore/margini rispetto al budget e a quanto i modelli siano performanti sul margine (“Minimums Check, Profitability Analysis & First drop”). Il terzo forecast viene posto strategicamente in concomitanza con le fiere internazionali (Pitti e Bread&Butter) in modo da favorire la raccolta del maggior numero possibile di ordini clienti ed in modo da poter affinare la “line list” dei modelli del primo ordine produttivo riducendone i quantitativi che vengono lanciati “al buio”.

Complessivamente quindi entrambe le collezioni Heritage, se raffrontate con le rispettive collezioni Main, sono molto più compresse nello svolgimento delle fasi interne e possono quindi considerarsi collezioni più veloci anche se poi, come termine assoluto conclusivo, avendo un connotato stagionale, devono essere affiancate in linea di massima a quelle principali.

4.2.2. Calendarizzazione per business area - Le “Continuative Collections”

Vengono presentate due collezioni a riguardo, la prima è quella relativa al brand “Utility” e la seconda è la procedura relativa alla gestione del Ciclismo.

Vengono definite continuative tutte quelle collezioni che non sono interessate da una stagionalità nella richiesta e vendita dei prodotti; la conseguenza è quindi che la progettazione della collezione debba essere spalmata interamente in un anno. Questo nella pratica vuol dire considerare un piano di vendita che copra ogni mese dell’anno attraverso delle revisioni, con una frequenza prestabilita, dei quantitativi a forecast ed elaborare un piano di spedizioni altrettanto pianificato ad intervalli regolari. Inevitabilmente da un anno solare all’altro la coda delle vendite dei prodotti di una collezione si interseca con quella della successiva attraverso un ciclo che viene per l’appunto definito continuativo.

Per quanto riguarda Utility nella Tabella 10 vengono per l’appunto messe anche in evidenza le revisioni dei quantitativi a forecast della stagione 2012.

La principale differenza nella gestione della collezione, oltre alla filosofia di base che è stata appena enunciata, è il diverso significato del processo di campionario. Esso viene slegato dalla funzione di supporto alla definizione della “line list” attraverso le procedure di “sdifettamento” e di “costing” attraverso le quali, avendo esaminato fisicamente i campioni ordinati si giunge all’elaborazione dell’ordine produttivo; i modelli campione ordinati giungono quindi in sede dopo che è stato già inviato l’ordine produttivo d’acquisto e vengono utilizzati di conseguenza unicamente come promozione delle vendite e come focus per la redazione del catalogo.

Per quanto riguarda poi l’allocazione dei fornitori (“Vendor’s allocation”) essa viene spostata in avanti nel processo ed, eventualmente, presa in considerazione nella fase di pianificazione di massima dei quantitativi del piano di vendita che costituisce il primo forecast. Eventualmente poi, unicamente in questa fase, non essendoci minimi produttivi e prima che venga presentato il listino alla direzione per l’approvazione finale, viene presa in considerazione anche l’eliminazione di alcuni modelli dalla collezione (“Profitability Analysis & Drop”). Successivamente vi sarà una definizione finale dei costi FOB da imputare ai modelli (“Final Costing”) ed in seguito, contestualmente al primo ordine produttivo (“First Production orders to Vendors”), vi sarà un controllo finale del forecast pre-produttivo (“Second Sales Forecast Request”).

Il processo si conclude con la prima delle revisioni periodiche dei quantitativi da lanciare precludendo quindi all’inizio della collezione successiva con la quale si andranno

ad intersecare le attività di avanzamento. Per avere un riferimento dell'evoluzione temporale della collezione e di come le varie attività interagiscono tra loro, si consideri il diagramma di Gantt in Figura 19.

| UTILITY 2013 | |
|---------------------------------------|-------------|
| ATTIVITA' | DATE |
| Concept Approval | 30-gen-12 |
| Final Design Review | 17-feb-12 |
| Target Costs Feasibility on Proto | 29-feb-12 |
| Proto Samples Order | 12-mar-12 |
| Revisione Forecast - Utility - 2012 | 30-marz-12 |
| Pre-Costing meeting con Vendors | 10-apr-12 |
| Proto Samples arrival | 30-apr-12 |
| Preliminary Costing | 9-mag-12 |
| Global Line Adoption Meeting | 5-giu-12 |
| Revisione Forecast - Utility - 2012 | 20-giu-12 |
| Vendor's Allocation | 20-giu-12 |
| First Sales Forecast Request | 20-giu-12 |
| Profitability Analsys & Drop | 20-giu-12 |
| Final costing - Pricing & line review | 31-ago-12 |
| Samples Order to Vendors | 4-set-12 |
| Presentazione listino | 28-set-12 |
| Second Sales Forecast request | 28-set-12 |
| First production Orders to Vendors | 1-ott-12 |
| Photo samples arrival | 30-ott-12 |
| Starting catalogue preparation | 31-ott-12 |
| Expo | 3-dic-12 |
| SMS arrival | 10-dic-12 |
| Sales meeting | 10-gen-13 |
| Sales meeting | 11-gen-13 |
| 1° Revisione Forecast | 1-feb-13 |

Tabella 10. Collezione Utility 2013

Lo sviluppo della “collezione Ciclismo” rappresenta lo sviluppo di una collezione relativa ad un business che non possiede un connotato stagionale né identificativo di un brand specifico ma che tuttavia è dotato di un’ autonomia rilevante derivante da una forte tradizione aziendale e da un elevato contenuto tecnico nei prodotti, che li posiziona di conseguenza in un mercato di nicchia.

Gli step mantengono nel complesso la stessa consequenzialità di quelli delle collezioni Main ma vengono distribuiti in un arco temporale maggiore e di quasi due anni (693 mesi).

Prendendo come riferimento quanto era stato calendarizzato per la collezione 2013 e dopo essersi confrontati con i responsabili di funzione, anche per la “collezione Cycling” del 2014 (vedi Tabella 11), volendo fare un parallelismo con le collezioni Main, vengono eliminate tutte le fasi di forecast mantenendone esclusivamente una poco prima dell’ordine campionario; questo perché non sono presenti minimi produttivi da parte dei fornitori e le commesse sono esclusivamente collegate ed innescate dalle richieste dei clienti entro apposite finestre di raccolta. La compenetrazione e gli elementi di continuità tra le medesime collezioni (quella del 2013 e del 2014) è elevata e ciò giustifica il grande “lead time” caratterizzante l’intero processo. A testimonianza di quanto detto, prendendo come riferimento la “collezione Cycling 2013”, si può osservare tale interazione considerando ad esempio da una parte il “First Sales Forecast Request & Samples Selection” (che era previsto a metà gennaio 2012) e dall’altra le ultime consegne (“Warehouse arrival for Main”) che erano stimate intorno al 22 febbraio 2013. Quest’ultima attività, che decreta il termine della collezione “Cycling 2013”, considerando la collezione Cycling 2014, è posizionata temporalmente tra l’ordine campionario e l’arrivo della prima tranches del medesimo (“Photo samples arrival”). Come si può osservare quindi dalla Tabella 11, le fasi della collezione del 2013 (colonna di destra) e quelle del 2014 (colonna di sinistra), sono temporalmente intrecciate per buona parte dello sviluppo di una e di conseguenza per la parte conclusiva dell’altra, innescando così quello che è definito per l’appunto un ciclo continuativo.

| DATE | CYCLING 2014 | DESTINAZIONE | CYCLING 2013 |
|-----------|--------------|--------------|--|
| 16-gen-12 | | | First Sales Forecast Request & Samples Selection |
| 20-gen-12 | | | First Sales Forecast Request & Samples Selection Cut-off |
| 27-gen-12 | | | Samples Order to Vendors |
| 10-mar-12 | | | Photo samples arrival |
| 12-mar-12 | | | Starting catalogue preparation |

| | | | |
|-----------|--|-----------|--|
| 19-mar-12 | | | Second costing - Pricing & line review |
| 30-mar-12 | Product brief | | |
| 15-apr-12 | | | SMS arrival |
| 19-apr-12 | | | Final costing - Pricing & line review |
| 24-mag-12 | Concept Approval | | |
| 24-mag-12 | | | Sales meeting |
| 25-mag-12 | | | Sales meeting |
| 15-giu-12 | Final Design Review | | |
| 21-giu-12 | | | Sales order cut-off for Early orders |
| 22-giu-12 | Vendor's Allocation | | |
| 28-giu-12 | Target Costs Feasibility on Proto | | |
| 29-giu-12 | | | Early production orders to vendors |
| 30-lug-12 | Proto Samples Order | | |
| 3-set-12 | | | Sales orders cut off for Main orders |
| 10-set-12 | | | Main production orders to vendors |
| 28-set-12 | Pre-Costing meeting con Vendors | | |
| 4-ott-12 | Preliminary Costing | | |
| 10-ott-12 | Proto Samples arrival | | |
| 25-ott-12 | Global Line Adoption Meeting | | |
| 27-ott-12 | | | Deliveries ex works for Early |
| 16-nov-12 | | HONK KONG | Warehouse Arrival for Early |
| 30-nov-12 | First Sales Forecast Request & Samples Selection | | |
| 11-dic-12 | | ITALIA | Warehouse Arrival for Early |
| 14-dic-12 | First Sales Forecast Request & Samples Selection Cut-off | | |
| 21-dic-12 | Samples Order to Vendors | | |
| 8-gen-13 | | | Deliveries ex works for Main |
| 28-gen-13 | | HONK KONG | Warehouse Arrival for Main |
| 22-feb-13 | | ITALIA | Warehouse Arrival for Main |
| 10-mar-13 | Photo samples arrival | | |
| 14-mar-13 | Starting catalogue preparation | | |
| 18-mar-13 | Second costing - Pricing & line review | | |
| 15-apr-13 | SMS arrival | | |
| 19-apr-13 | Final costing - Pricing & line review | | |
| 23-mag-13 | Sales meeting | | |
| 24-mag-13 | Sales meeting | | |
| 21-giu-13 | Sales order cut-off for Early orders | | |
| 28-giu-13 | Early production orders to vendors | | |
| 2-set-13 | Sales orders cut off for Main orders | | |
| 9-set-13 | Main production orders to vendors | | |
| 26-ott-13 | Deliveries ex works for Early | | |
| 15-nov-13 | Warehouse Arrival for Early | HONK KONG | |
| 10-dic-13 | Warehouse Arrival for Early | ITALIA | |
| 10-gen-14 | Deliveries ex works for Main | | |
| 27-gen-14 | Warehouse Arrival for Main | HONK KONG | |
| 21-feb-14 | Warehouse Arrival for Main | ITALIA | |

Tabella 11. Confronto Collezione Cycling 2014 vs Cycling 2013

4.3. LA GESTIONE DELLE COLLEZIONI: CONFRONTO TRA LE TEMPISTICHE E INDIVIDUAZIONE DEI POSSIBILI MIGLIORAMENTI

In questo paragrafo, come già specificato in quello precedente, è necessario ancora sottolineare come l'elemento innovativo più importante sia stato quello soprattutto di iniziare a porre dei riferimenti e a dotare l'intero processo di una struttura comune piuttosto che quello di andare a ridurre la durata dei singoli eventi che lo compongono. L'intervento di miglioramento è stato quindi innanzitutto di processo in quanto vi era una certa destrutturazione ed una mancanza di chiarezza nella catena logica delle attività, sia nelle responsabilità sia di conseguenza nelle tempistiche per gestirle. La Tabella 5 costituisce un riferimento fondamentale in termini di completezza raggiunta, dettaglio del macro processo e descrizione delle singole attività che lo compongono. Al fine di mettere in evidenza i tentativi di ottimizzazione raggiunti viene svolto un confronto per quanto riguarda le "Main Collections" tra le stagioni 2013 e 2012 rispettivamente.

Per la stagione Spring Summer, il parallelismo tra le due collezioni (vedi Tabella 13) mette in luce soprattutto un miglioramento nella definizione dei processi secondo le logiche discusse in precedenza. La stagione "SS13" infatti sia nel macro che nel micro dettaglio presenta delle profonde differenze rispetto alla "SS12". A riguardo sono fondamentali innanzitutto le seguenti precisazioni.

I delta tra le due stagioni (in termini di giorni) schematizzati nella Tabella 12, rappresentano la differenza nella collocazione temporale di una stessa attività all'interno della catena di sviluppo calcolando quindi la differenza che intercorre tra la data della "SS13" e quella della "SS12"; affinché il dato avesse una corretta valenza non è stato considerato l'anno ma solo il giorno e il mese. Lo scopo è quello di evidenziare la variazione della distribuzione delle fasi all'interno del processo. Per quanto riguarda invece la variazione dei "lead time" tra i sotto processi trasversali bisogna prendere in considerazione la Tabella 13.

In riferimento ai dati di Tabella 12 i principali miglioramenti raggiunti sono i seguenti:

_ La durata assoluta presenta una diminuzione complessiva di 50 giorni dovuta ad un inizio posticipato di 31 giorni e ad una conclusione anticipata di circa 20 giorni. Le attività evidenziate quindi fino al "Proto Samples Order", nonostante abbiano un delta positivo (espresso come differenza tra la specifica data della specifica attività della "SS13" meno quella della "SS12" secondo quanto rappresentato in Tabella 12) non

rappresentano un risultato negativo in quanto sono invece espressione di una gestione più focalizzata e di una compressione delle fasi che portano oltretutto ad una chiusura anticipata dell'intera collezione

_ Una delle attività iniziali del processo di "Costing", ovvero la fase di "Preliminary Costing", non era ufficializzata come step di avanzamento così come anche il "Final Costing"; l'unica attività di costing allineata è il "Second Costing" posto dopo l'arrivo della prima tranche di campionario ("Photo samples arrival")

_ Per quanto l'ordine di campionario ("Samples Order to Vendors") sia pressoché allineato con uno scarto di soli 15 giorni, nonostante questo, il gap guadagnato per l'arrivo dei "Photo samples" è di 45 giorni. Per quanto riguarda poi il "lead time" tra l'emissione dell'ordine e l'arrivo dei modelli campione, si prenda come riferimento la Tabella 13.

_ Il primo forecast era scollegato rispetto all'ordine campionario in quanto richiesto dopo quest'ultimo, sono stati guadagnati quindi 79 giorni; gli altri due forecast erano traslati di conseguenza. (prendere anche qui la Tabella 13 come riferimento per la distribuzione temporale degli eventi rispettivamente fra le due stagioni)

_ Le fasi di "droppatura" dei modelli ("Minimums Check, Profitability Analysis & Drop") relazionate con i tre forecast con l'eccezione del primo, erano tutte temporalmente spostate in avanti; la prima di queste fasi della "SS12" posta al 25 aprile 2011 va a coincidere sostanzialmente con il "Second drop" della "SS13", la seconda con il "Third drop" mentre l'ultima era spostata in avanti assieme all'ordine produttivo principale ("Main production order to vendors") della stessa "SS12" (vedi Tabella 13)

_ Sono stati inoltre eliminati i cosiddetti "Late Orders" posticipando di circa un mese la chiusura delle finestre per la raccolta degli ordini cliente ("Sales order cut off for Early & Main") cercando di rendere così sufficienti due soli momenti per il passaggio delle commesse produttive ai fornitori. Lo scopo è quello di avere dei quantitativi da poter lanciare in produzione maggiormente definiti per ridurre al minimo le possibilità di avere giacenze a magazzino e di realizzare invenduti. (vedi Tabella 12 e Tabella 13).

| ATTIVITA' | MAIN COLLECTION SS13 | MAIN COLLECTION SS12 | DESTINAZIONI | DELTA DATE (dd) |
|--|----------------------|----------------------|--------------|-----------------|
| Product Brief | 30-giu-11 | 30-mag-10 | | 31 |
| Concept Approval | 2-set-11 | 30-giu-10 | | 64 |
| Final Design Review | 20-set-11 | 16-lug-10 | | 66 |
| Vendor's Allocation | 27-set-11 | 23-lug-10 | | 66 |
| Target Costs Feasibility on Proto | 28-set-11 | 28-lug-10 | | 62 |
| Proto Samples Order | 10-ott-11 | 15-ott-10 | | -5 |
| Preliminary Costing | 1-dic-11 | NO | | |
| Proto Samples arrival | 1-dic-11 | 3-dic-10 | | -2 |
| Global Line Adoption Meeting | 5-dic-11 | 25-nov-10 | | 10 |
| First Sales Forecast Request & Samples Selection | 15-dic-11 | 3-mar-11 | | -79 |
| First Sales Forecast Request & Samples Selection Cut-off | 20-dic-11 | 11-mar-11 | | -82 |
| Minimums Check, Profitability Analisis & First drop | 21-dic-11 | 25-apr-11 | | -126 |
| Samples Order to Vendors | 23-dic-11 | 7-gen-11 | | -15 |
| Photo samples arrival | 29-feb-12 | 15-apr-11 | | -45 |
| Second costing – Pricing & line review | 8-mar-12 | 18-apr-11 | | -41 |
| Final costing - Pricing & line review | 20-apr-12 | NO | | |
| Second Sales Forecast request | 24-apr-12 | 18-apr-11 | | 6 |
| Second Sales Forecast Cut-off | 30-apr-12 | 22-apr-11 | | 8 |
| Minimums Check, Profitability Analisis & Second drop | 4-mag-12 | 20-giu-11 | | -47 |
| Line list freezing | 7-mag-12 | 16-mag-11 | | -9 |
| SMS arrival | 11-mag-12 | 20-mag-11 | | -9 |
| Sales meeting | 22-mag-12 | 24-mag-11 | | -2 |
| Sales meeting | 23-mag-12 | 25-mag-11 | | -2 |
| Third Sales Forecast request | 28-mag-12 | 6-giu-11 | | -9 |
| Third Sales Forecast Cut-off | 4-giu-12 | 17-giu-11 | | -13 |
| Minimums Check, Profitability Analisis & Third drop | 6-giu-12 | 5-ago-11 | | -60 |
| Sales order cut-off for Early orders | 20-lug-12 | 24-giu-11 | | 26 |
| Early production orders to vendors | 27-lug-12 | 1-lug-11 | | 26 |
| Sales orders cut off for Main orders | 24-ago-12 | 29-lug-11 | | 26 |
| Main production orders to vendors | 31-ago-12 | 5-ago-11 | | 26 |
| Late production orders to vendors | NO | 17-set-11 | | |
| Deliveries ex works for Early | 24-nov-12 | 4-nov-11 | | 20 |
| Warehouse Arrival for Early | 13-dic-12 | 14-nov-11 | HONK KONG | 29 |
| Deliveries ex works for Main | 29-dic-12 | 3-dic-11 | | 26 |
| Warehouse Arrival for Early | 2-gen-13 | 3-dic-11 | ITALIA | 30 |
| Warehouse Arrival for Main | 17-gen-13 | 14-dic-11 | HONK KONG | 34 |
| Deliveries ex works for Late | NO | 15-gen-12 | | |
| Warehouse Arrival for Main | 5-feb-13 | 11-gen-12 | ITALIA | 25 |
| Warehouse Arrival for Late | NO | 30-gen-12 | HONK KONG | |
| Warehouse Arrival for Late | NO | 25-feb-12 | ITALIA | |
| ANNI | 1,6 | 1,7 | | |
| MESI | 19,3 | 20,9 | | |
| SETTIMANE | 77,1 | 83,6 | | |
| GIORNI | 586 | 636 | | |
| DIFFERENZA (dd) | | -50 | | |

Tabella 12. Confronto Collezione SS13 vs Collezione SS12

| NOTE | LEAD TIME SS13 | DATE SS13 | MAIN COLLECTION SS13 | DESTINAZIONE |
|---|----------------|-----------|--|--------------|
| | | 30-giu-11 | Product brief | |
| | | 2-set-11 | Concept Approval | |
| inizia attività di costing | | 20-set-11 | Final Design Review | |
| | | 27-set-11 | Vendor's Allocation | |
| | | 28-set-11 | Target Costs Feasibility on Proto | |
| dal product brief | 102 | 10-ott-11 | Proto Samples Order | |
| | | 1-dic-11 | Preliminary Costing | |
| | | 1-dic-11 | Proto Samples arrival | |
| | | 5-dic-11 | Global Line Adoption Meeting | |
| è posizionato prima dell'ordine campionario | -8 | 15-dic-11 | First Sales Forecast Request & Samples Selection | |
| | | 20-dic-11 | First Sales Forecast Request & Samples Selection Cut-off | |
| dal first sales forecast | 6 | 21-dic-11 | Minimums Check, Profitability Analysis & First drop | |
| ordine campionario dal Global Line | 18 | 23-dic-11 | Samples Order to Vendors | |
| | | 29-feb-12 | Photo samples arrival | |
| | | 8-mar-12 | Second costing – Pricing & line review | |
| | | 24-apr-12 | Second Sales Forecast request | |
| | | 30-apr-12 | Second Sales Forecast Cut-off | |
| | | 4-mag-12 | Minimums Check, Profitability Analysis & Second drop | |
| | | 7-mag-12 | Line list freezing | |
| | | 11-mag-12 | SMS arrival | |
| | | 20-apr-12 | Final costing – Pricing & line review | |
| fine attività costing | 213 | 20-apr-12 | Final costing – Pricing & line review | |

| MAIN COLLECTION SS12 | DATE SS12 | LEAD TIME SS12 | NOTE |
|--|-----------|----------------|------------------------------------|
| Product brief | 30-mag-10 | | |
| Concept Approval | 30-giu-10 | | |
| Final Design Review | 16-lug-10 | | inizia attività di costing |
| Target Costs Feasibility on Proto | 20-lug-10 | | |
| Vendor's Allocation | 23-lug-10 | | |
| | | | |
| Proto Samples Order | 15-ott-10 | 138 | dal product brief |
| Global Line Adoption Meeting | 25-nov-10 | | |
| Preliminary Costing | ## | | non veniva fatto |
| | | | |
| Proto Samples arrival | 3-dic-10 | | |
| | | | |
| Samples Order to Vendors | 7-gen-11 | 43 | ordine campionario dal Global Line |
| | | | |
| First Sales Forecast Request & Samples Selection | 3-mar-11 | 55 | dall'ordine campionario |
| | | | |
| First Sales Forecast Request & Samples Selection Cut-off | 11-mar-11 | | |
| Photo samples arrival | 15-apr-11 | 98 | arrivo campionario per catalogo |
| Second costing – Pricing & line review | 18-apr-11 | 276 | fine attività costing |
| Second Sales Forecast request | 18-apr-11 | | |
| | | | |
| Second Sales Forecast Cut-off | 22-apr-11 | | |
| | | | |
| Minimums Check, Profitability Analysis & First drop | 25-apr-11 | 53 | dal first sales forecast |
| | | | |
| | | | |
| Line list freezing | 16-mag-11 | | |
| SMS arrival | 20-mag-11 | | |

Per la stagione Fall Winter come in precedenza e con la stessa logica sono stati riassunti i dati in due tabelle distinte (vedi Tabella 14 e Tabella 15).

Di seguito quindi le considerazioni ed i miglioramenti più rilevanti:

_ La durata complessiva del processo ha subito una riduzione di 15 giorni. Tale dato, se isolato in tal modo, non è molto significativo in quanto bisogna invece considerare che l'inizio della collezione è stato posto 24 giorni in avanti e che sono stati adottati appositamente dei buffer conservativi per la gestione della prontezza merce ("Deliveries ex works") e per la conseguente spedizione e arrivo a magazzino ("Warehouse arrival"). Nonostante questi "lead time" maggiori, le date di previsto arrivo per gli "Early Orders" sono antecedenti rispetto alla stagione "FW12"

_ È stata eliminata una fase di emissione degli ordini produttivi ("Pre early production orders to vendors") avendo allungato però leggermente la chiusura della finestra raccolta ordini ("Sales order cut off") rispetto al "Sales Meeting" ed anticipando di conseguenza le fasi "Early e "Main" (vedi Tabella 15) anche in previsione dei possibili ritardi generati dal capodanno cinese a febbraio

_ Sono state aggiunte due fasi per il processo di "Costing" e nonostante questo è stato mantenuto il termine in linea con quello della "FW12" cioè il "Final Costing", (vedi Tabella 15)

_ I prototipi hanno un termine di arrivo maggiore ("Proto Samples arrival") con un delta positivo di 18 giorni (vedi Tabella 14) ma ciò non costituisce un risultato negativo in quanto l'ordine ("Proto Samples Order") era stato elaborato 7 giorni dopo rispetto alla "FW12" ed inoltre, rispetto al "Product brief", la fase è stata raggiunta ed eseguita con un "lead time" minore ovvero di 91 giorni contro i 107 della "FW12" (vedi Tabella 15).

Complessivamente i dati di Tabella 14 esprimono un livello di dettaglio che, per la collezione di questa stagione, non consente di mettere ben in evidenza i miglioramenti apportati in quanto i "lead time" hanno tutti degli scarti poco rilevanti.

E' per questo motivo e, soprattutto in questo caso, che è utile considerare un livello macro aggregato e la reciproca distribuzione temporale delle fasi esposte in Tabella 15. Attraverso questa schematizzazione vengono sottolineati i sotto processi ritenuti più importanti e per i quali sono stati ridotti significativamente i "lead time" di completamento.

| ATTIVITA' | MAIN COLLECTION FW13 | MAIN COLLECTION FW12 | DESTINAZIONI | DELTA DATE (dd) |
|--|----------------------|----------------------|--------------|-----------------|
| Product brief | 16-dic-11 | 22-nov-10 | | 24 |
| Concept Approval | 26-gen-12 | 20-gen-11 | | 6 |
| Final Design Review | 17-feb-12 | 16-feb-11 | | 1 |
| Vendor's Allocation | 23-feb-12 | 22-feb-11 | | 1 |
| Target Costs Feasibility on Proto | 24-feb-12 | 25-feb-11 | | -1 |
| Proto Samples Order | 16-mar-12 | 9-mar-11 | | 7 |
| Pre-Costing meeting con Vendors | 3-mag-12 | NO | | |
| Preliminary Costing | 14-mag-12 | NO | | |
| Proto Samples arrival | 18-mag-12 | 30-apr-11 | | 18 |
| Global Line Adoption Meeting | 24-mag-12 | 26-mag-11 | | -2 |
| First Sales Forecast Request & Samples Selection | 11-giu-12 | 10-giu-11 | | 1 |
| First Sales Forecast Request & Samples Selection Cut-off | 22-giu-12 | 17-giu-11 | | 5 |
| Minimums Check, Profitability Analisis & First drop | 27-giu-12 | 23-giu-11 | | 4 |
| Samples Order to Vendors | 29-giu-12 | 30-giu-11 | | -1 |
| Photo samples arrival | 7-set-12 | 9-set-11 | | -2 |
| Second costing - Pricing & line review | 12-set-12 | 12-set-11 | | 0 |
| Second Sales Forecast request | 17-set-12 | 19-set-11 | | -2 |
| Second Sales Forecast Cut-off | 24-set-12 | 26-set-11 | | -2 |
| Minimums Check, Profitability Analisis & Second drop | 26-set-12 | 29-set-11 | | -3 |
| Final costing - Pricing & line review | 2-ott-12 | 30-set-11 | | 2 |
| Line list freezing | 5-ott-12 | 3-ott-11 | | 2 |
| SMS arrival | 16-ott-12 | 21-ott-11 | | -5 |
| Sales meeting | 23-ott-12 | 25-ott-11 | | -2 |
| Sales meeting | 24-ott-12 | 26-ott-11 | | -2 |
| Third Sales Forecast request | 29-ott-12 | 31-ott-11 | | -2 |
| Third Sales Forecast Cut-off | 5-nov-12 | 7-nov-11 | | -2 |
| Minimums Check, Profitability Analisis & Third drop | 7-nov-12 | 9-nov-11 | | -2 |
| Sales order cut-off for Early orders | 3-dic-12 | 2-dic-11 | | 1 |
| Early production orders to vendors | 10-dic-12 | 15-dic-11 | | -5 |
| Sales orders cut off for Main orders | 25-gen-13 | 3-feb-12 | | -9 |
| Main production orders to vendors | 1-feb-13 | 10-feb-12 | | -9 |
| Deliveries ex works for Early | 9-apr-13 | 15-apr-12 | | -6 |
| Warehouse Arrival for Early | 29-apr-13 | 9-mag-12 | HONK KONG | -10 |
| | 24-mag-13 | 3-giu-12 | ITALIA | -10 |
| Deliveries ex works for Main | 1-giu-13 | 20-mag-12 | | 12 |
| Warehouse Arrival for Main | 21-giu-13 | 13-giu-12 | HONK KONG | 8 |
| | 16-lug-13 | 6-lug-12 | ITALIA | 10 |
| ANNI | 1,6 | 1,6 | | |
| MESI | 19,0 | 19,5 | | |
| SETTIMANE | 76,0 | 77,9 | | |
| GIORNI | 578 | 592 | | |
| DIFFERENZA (dd) | | -14 | | |

Tabella 14. Confronto Collezione FW13 vs Collezione FW12

| NOTE | LEAD TIME FW13 | DATE FW13 | MAIN COLLECTION FW13 | DESTINAZIONE | MAIN COLLECTION FW12 | DATE FW12 | LEAD TIME FW12 | NOTE |
|---|----------------|-----------|--|--------------|--|-----------|----------------|---|
| | | 16-dic-11 | Product brief | | Product brief | 22-nov-10 | | |
| dal product brief | 41 | 26-gen-12 | Concept Approval | | Concept Approval | 20-gen-11 | 59 | dal product brief |
| inizia attività di costing | | 17-feb-12 | Final Design Review | | Final Design Review | 16-feb-11 | | inizia attività di costing |
| | | 23-feb-12 | Vendor's Allocation | | Vendor's Allocation | 22-feb-11 | | |
| | | 24-feb-12 | Target Costs Feasibility on Proto | | Target Costs Feasibility on Proto | 25-feb-11 | | |
| dal product brief | 91 | 16-mar-12 | Proto Samples Order | | Proto Samples Order | 9-mar-11 | 107 | dal product brief |
| | | | | | Pre-Costing meeting con Vendors | ## | | non veniva fatto |
| | | | | | Preliminary Costing | ## | | |
| | | | | | Proto Samples arrival | 30-apr-11 | | |
| nuove attività implementate | | 3-mag-12 | Pre-Costing meeting con Vendors | | Global Line Adoption Meeting | 26-mag-11 | 185 | dal product brief |
| | | 14-mag-12 | Preliminary Costing | | First Sales Forecast Request & Samples Selection | 10-giu-11 | | |
| | | 18-mag-12 | Proto Samples arrival | | First Sales Forecast Request & Samples Selection Cut-off | 17-giu-11 | | |
| dal product brief | 160 | 24-mag-12 | Global Line Adoption Meeting | | Minimums Check, Profitability Analisis & First drop | 23-giu-11 | | |
| | | 11-giu-12 | First Sales Forecast Request & Samples Selection | | Samples Order to Vendors | 30-giu-11 | 13 | ordine campionario dal first sales forecast request cut off |
| | | 22-giu-12 | First Sales Forecast Request & Samples Selection Cut-off | | Photo samples arrival | 9-set-11 | | arrivo campionario per catalogo |
| | | 27-giu-12 | Minimums Check, Profitability Analisis & First drop | | Second costing – Pricing & line review | 12-set-11 | | |
| ordine campionario dal first sales forecast request cut off | 7 | 29-giu-12 | Samples Order to Vendors | | Second Sales Forecast request | 19-set-11 | | |
| arrivo campionario per catalogo | | 7-set-12 | Photo samples arrival | | Second Sales Forecast Cut-off | 26-set-11 | 101 | dal cut off del primo forecast |
| | | 12-set-12 | Second costing – Pricing & line review | | Minimums Check, Profitability Analisis & Second drop | 29-set-11 | | |
| | | 17-set-12 | Second Sales Forecast request | | Final costing – Pricing & line review | 30-set-11 | 226 | fine attività costing |
| dal cut off del primo forecast | 94 | 24-set-12 | Second Sales Forecast Cut-off | | | | | |
| | | 26-set-12 | Minimums Check, Profitability Analisis & Second drop | | | | | |
| fine attività costing | 228 | 2-ott-12 | Final costing – Pricing & line review | | | | | |

| | | | | | | | |
|--|-----|-----------|---|-----------|---------------------------------|-----------|-----|
| | | 5-ott-12 | Line list freezing | | | | |
| arrivo campionario rimanente | 109 | 16-ott-12 | SMS arrival | | | | |
| | | 23-ott-12 | Sales meeting | | | | |
| | | 24-ott-12 | Sales meeting | | | | |
| | | 29-ott-12 | Third Sales Forecast request | | | | |
| dal cut off del secondo forecast | 42 | 5-nov-12 | Third Sales Forecast Cut-off | | | | |
| | | 7-nov-12 | Minimums Check, Profitability Analisis & Third drop | | | | |
| dal Sales meeting | 40 | 3-dic-12 | Sales order cut-off for Early orders | | | | |
| anticipo del primo ordine produttivo | | 10-dic-12 | Early production orders to vendors | | | | |
| dal Sales order cut-off for Early orders | 53 | 25-gen-13 | Sales orders cut off for Main orders | | | | |
| anticipo del secondo ordine produttivo | | 1-feb-13 | Main production orders to vendors | | | | |
| | | 9-apr-13 | Deliveries ex works for Early | HONK KONG | Warehouse Arrival for Pre Early | 5-apr-12 | 141 |
| | | 29-apr-13 | Warehouse Arrival for Early | ITALIA | Warehouse Arrival for Pre Early | 17-apr-12 | 153 |
| | | 24-mag-13 | Warehouse Arrival for Early | HONK KONG | Warehouse Arrival for Early | 9-mag-12 | 146 |
| | | 1-giu-13 | Deliveries ex works for Main | ITALIA | Deliveries ex works for Main | 20-mag-12 | |
| | | 21-giu-13 | Warehouse Arrival for Main | ITALIA | Warehouse Arrival for Early | 3-giu-12 | 171 |
| | | 16-lug-13 | Warehouse Arrival for Main | HONK KONG | Warehouse Arrival for Main | 13-giu-12 | 124 |
| | | | | ITALIA | Warehouse Arrival for Main | 6-lug-12 | 147 |

| | | | |
|---|-----------|-----|--|
| Line list freezing | 3-ott-11 | | |
| SMS arrival | 21-ott-11 | 113 | arrivo campionario rimanente |
| Sales meeting | 25-ott-11 | | |
| Sales meeting | 26-ott-11 | | |
| Third Sales Forecast request | 31-ott-11 | | |
| Third Sales Forecast Cut-off | 7-nov-11 | 42 | dal cut off del secondo forecast |
| Minimums Check, Profitability Analisis & Third drop | 9-nov-11 | | |
| Pre Early production orders to vendors | 16-nov-11 | | |
| Sales order cut-off for Early orders | 2-dic-11 | 37 | dal Sales meeting |
| Early production orders to vendors | 15-dic-11 | | |
| Sales orders cut off for Main orders | 3-feb-12 | 63 | dal Sales order cut-off for Early orders |
| Main production orders to vendors | 10-feb-12 | | |
| Deliveries ex works for Pre Early | 28-feb-12 | | |

Tabella 15. Confronto tra i processi della FW13 e della FW12

CONCLUSIONI

Un mercato, quale quello della moda, così dinamico, vasto e denso di continui cambiamenti è risultato, a seguito delle analisi effettuate, ricco di interessanti stimoli sia a livello intellettuale che per i futuri risvolti operativi. Le ricerche compiute durante i sei mesi che hanno condotto alla stesura del presente elaborato, insieme all'attività formativa di tirocinio svolta presso le sedi di Diadora Sport hanno contribuito enormemente ad arricchire ed a consolidare le conoscenze tecnico gestionali sviluppate in questi anni di formazione. Il metodo di analisi, l'approccio critico con il quale sono stati affrontati e valutati i problemi e di conseguenza le soluzioni ed i percorsi di miglioramento tracciati, sono stati complessivamente un ottimo palco di prova, un momento in cui è stato possibile mettere assieme tutti gli strumenti e le conoscenze accumulate in questi anni ed applicarle secondo una propria chiave di lettura ed un proprio modus operandi.

In particolare, le attività svolte relativamente al Timing Management e l'area Operations nella quale si è operato, per la loro intrinseca natura di trasversalità ai processi, hanno favorito lo sviluppo multidisciplinare delle conoscenze in possesso.

I problemi principali, che sono emersi inizialmente, sono stati soprattutto di codifica del linguaggio d'utilizzo interno, di comprensione dei processi, dei loro confini e di individuazione e assegnazione delle varie responsabilità. Quello che è emerso da questa fase di auditing interno, in cui sono state svolte sostanzialmente delle attività di confronto con il management e di analisi del database aziendale, è stata la comprensione e la constatazione di un certo grado di destrutturazione che ha portato all'avviamento di un processo di schematizzazione e standardizzazione del processo di sviluppo collezione per il quale, come fine ultimo, si doveva ricavare una progettazione temporale di tutte le attività coinvolte al suo interno.

Il risultato di questa fase, culminata quindi con la realizzazione di una struttura portante il processo di sviluppo collezione è servito da input per l'inizio dell'attività cuore di questa tesi, il Timing Management, ovvero la gestione e la collocazione temporale delle attività atte alla progettazione e creazione di una collezione moda.

I problemi emersi in questo momento di analisi, sono stati soprattutto di natura "tecnica" ovvero di mancanza di conoscenza delle tempistiche necessarie allo svolgimento di alcune attività cardine. Anche in questo caso è stata svolto un ampio confronto con il management, sono state richieste delle documentazioni contenenti

sostanzialmente le tempistiche teoriche per lo svolgimento degli step in discussione e sempre tramite l'analisi dei dati contenuti nel database interno è stato possibile rilevare una generale tendenza, a seconda delle funzioni coinvolte, di voler garantire al proprio operato una certa discrezionale dilatazione temporale, spesso quindi connotata da eccessivi buffer di sicurezza.

Il risultato di questa fase, è stato pertanto quello di raccogliere tutte le informazioni ricavate e di trasformarle concretamente in una calendarizzazione aziendale, producendo un documento contenente, a seconda della stagione considerata, la pianificazione temporale di tutte le attività inerenti il processo di sviluppo prodotto dalla fase concettuale alla consegna al cliente.

Questo risultato ha posto di conseguenza il via ad una fase di ottimizzazione e di gestione contemporanea di tutte le collezioni, principali e continuative, avente lo scopo di garantirne, senza ostacoli, il completo sviluppo, e che, di fatto, non ha avuto e non ha un termine, in quanto espressione diretta del forte dinamismo caratterizzante il settore che genera, in che deve gestire i processi che si estendono internamente ed esternamente lungo la supply chain, il compito di apporre continue azioni correttive che contemporaneamente rispondano alle necessità dei clienti e garantiscano il rispetto della strategia aziendale.

BIBLIOGRAFIA

- Aiello, G. «Prefazione.» In *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento : focus sulla realtà fiorentina.*, di C. Ciappei e A. Sani, 8-10. Firenze: Firenze University Press, 2006.
- ANCI. «L'industria calzaturiera italiana: dati a consuntivo Anni 2009 e 2010 e trend 2011.» Rapporto su dati ISTAT, INPS, SITA RICERCA, 2012.
- ANCI. «L'industria calzaturiera italiana: il 2011 in sintesi - stime di preconsuntivo.» Rapporto su dati ISTAT, 2011.
- ANCI. «Shoe Report.» Rapporto Annuale sul settore calzaturiero, Roma, 21 Febbraio, 2012.
- Barnes, Liz, e Gaynor Lea-Greenwood. «Fast fashioning the supply chain:shaping the research agenda.» *Journal of Fashion Marketing and Management Vol. 10 No. 3*, 2006: 259-271.
- Berry, D., D.R. Towill, e N. Wadsley. «Supply chain management in the electronics product industry.» *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management 24 (10)*, 1994: 20-32.
- Birtwistle, G., N. Siddiqui, e S.S. Fiorito. «Quick response: perceptions of UK fashion retailers.» *Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 31 No. 2*, 2003: 118-28.
- Bowersox, D.J., e D.J. Closs. *Logistical management. The Integrated Supply Chain Process*. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Bruce, M., L. Daly, e N. Towers. «Lean or agile: a solution of supply chain management in the textiles and clothing industry?» *International Journal of Operations and Production Management, Vol. 24 No. 2*, 2004: 151-70.
- Cerruti, C. *Supply Chain Management - Approcci e strumenti per la gestione integrata della rete di fornitura*. Roma: Aracne Editrice S.r.l., 2003.
- Childerhouse, P., J. Aitken, e D.R. Towill. «Analysis and design of focused demand chains.» *Journal of Operations Management 20 (6)*, 2002: 675-689.
- Christopher, M. *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman Publishing, 1992.
- Christopher, M. *Supply Chain Management. Creare valore con la logistica*. Milano: Pearson Education Italia S.r.l., 2005.
- Christopher, M., e D. Towill. «An integrated model for the design of agile supply chains.» *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management 31 (4)*, 2001: 235-246.
- Christopher, M., R. Lawson, e H. Peck. «Creating agile supply chains in the fashion industry.» *International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 32 No. 8*, 2004: 50-61.
- Ciappei, C., e A. Sano. *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento: focus sulla realtà fiorentina*. Firenze: Firenze University Press, 2006.
- CNMI. «Cerimonia "Giornata Qualità Italia".» Roma, 25 01 2012.
- CNMI. «Fashion Economic Trends.» Roma, 2012.
- CodaSpuetta, M. «La marca nel sistema moda. Una variabile fondamentale per un marketing di successo.» *Economia & Management, n.4*, 1994.

- Cox, A. *Business Success*. Midsomer Norton, Bath: Earlsgate Press, 1997.
- Creazza, A., e F. Dallari. «Logistics Network Design for Global Supply Chains.» *Reti Logistiche, Agilità Globale*. Varese: Centro di Ricerca sulla Logistica, Università Carlo Cattaneo LIUC, 2009. 1-6.
- Croom, Simon, Pietro Romano, e Mihalis Giannakis. «Supply chain management: an analytical framework for critical literature review.» *European Journal of Purchasing & Supply Management* 6, 2000: 67-83.
- Croxton, K., S. García-Dastugue, D. Lambert, e D. Rogers. «The Supply Chain Management Process.» *International Journal of Logistics Management*, 12, (2), 2001: 13-36.
- Da Villa, F., e R. Panizzolo. «Buyer-subcontractor relationships in the Italian clothing industry. An interpretive framework.» *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 No. 7, 1996: 38-61.
- Demattè, C. «La triplice leva vincente: riduzione dei costi, innovazione ed espansione internazionale.» *Economia & management*, n. 1, 2004.
- Diadora Sport S.r.l. «Company Profile.» Caerano di San Marco, Settembre 2011.
- Dipartimento federale degli affari esteri. *Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico OCSE*. 6 gennaio 2001.
<http://www.eda.admin.ch/eda/it/home/topics/intorg/oecd.html#> (consultato il giorno marzo 22, 2012).
- Doeringer, P., e S. Crean. «Can Fashion Save the US Apparel Industry?» Harvard University Centre for Textile & Apparel Research, Cambridge, MA, 2004.
- Ellram, L.M. «Supply chain management: the industrial organisation perspective.» *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 21 (1), 1991: 13-22.
- Fernie, J., e N. Azuma. «The changing nature of Japanese fashion. Can quick response improve supply chain efficiency?» *European Journal of Marketing*, Vol. 38 No. 7, 2004: 749-69.
- Fisher, M. «What is the right supply chain for your product?» *Harvard Business Review* 75 (2), 1997: 105-117.
- Foglio, A. *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*. FrancoAngeli, 2007.
- Forrester, J. *Industrial Dynamics*. . Wiley, New York, 1961.
- Forza, C., e A. Vinelli. *Quick Response. La compressione dei tempi di progettazione, produzione e distribuzione*. Padova: CEDAM, 1996.
- Fuller, J.B., J. O'Connor, e R. Rawlinson. «Tailored logistics: the next advantage.» *Harvard Business Review*, 1993: 87-89.
- Giunipero, L.C., S.S. Fiorito, D.H. Percy, e L. Dandeo. «The impact of vendor incentives on quick response.» *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 11 No. 4, 2001: 359-76.
- Guercini, S. «Relation between branding and growth of the firm in new quick fashion formulas: analysis of an Italian case.» *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 5 No. 1, 2001: 69-79.
- Han, S.L., D.T. Wilson, e S.P. Dant. «Buyer-supplier relationships today.» *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, 1993: 331-8.
- Heckert, J.B., e R.B. Miner. *Distribution Costs*. . New York: The Ronald Press Company, 1940.
- Hill, T. *Manufacturing Strategy*. London: MacMillan Press, 1985.

- Hines, P. «Network sourcing: a hybrid approach.» *International Journal of Purchasing and Materials Management* 31 (2), 1995: 18-25.
- Hines, T. «The emergence of supply chain management as a critical success factor for retail organisations.» In *International Retail Marketing*, di M. Bruce, C. Moore e G. Birtwistle. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.
- Irpet. *Dove e come nasce il prodotto moda. Il caso del tessile abbigliamento*. Milano: FrancoAngeli, 1991.
- Istituto Guglielmo Tagliacarne. «Osservatorio sul Sistema Moda in Italia.» Per la promozione della cultura economica, Roma, 2007.
- Kopczak, L.R. «Logistics partnership and supply chain restructuring:survey results from the US computer industry.» *Production and Operations Management* 6 (3), 1997: 226-247.
- Koulikoff-Souviron, M. «The Role of Human Resource Practices in Supply Chain Management Relationships.» European Doctoral Programmes Association for Management and Business Administration, EDAMBA, 2001.
- Lambert, D.M., M.C. Cooper, e J.D. Pagh. «Supply chain management:implementation issues and research opportunities.» *International Journal of Logistics Management*, 9 (2), 1998: 1-19.
- Lamming, R.C. *Beyond Partnership: strategies for innovation and lean supply*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall, 1993.
- Lee, H.L., e C. Billington. «Managing supply chain inventory: pitfalls and opportunities.» *Sloan eManagement Review* 33 (3), 1992: 65-73.
- Lewis, H.T. *The Role of Air Freight in Physical Distribution*. Boston: Graduate School of Business Administration, Division of Research.Harvard University, 1956.
- Li, D., e C. O'Brien. «A quantitative analysis of relationships between product types and supply chain strategies.» *International Journal of Production Economics* 73 (1), 2001: 29-39.
- Macbeth, D.K., e N. Ferguson. *Partnership sourcing: an Integrated supply chain approach*. London: Financial Times Management /Pitman, 1994.
- Monti, A. «Strategic Management.» *Il Caos Management*. 2007.
http://www.caosmanagement.it/n10/mana_art2.html (consultato il giorno gennaio 2012).
- Naylor, J.B., M.M. Naim, e D. Berry. «Leagility: interfacing the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain.» *International Journal of Production Economics* 62, 1999: 107-118.
- New, S. J. «Supply chain integration: results from a mixed-method pilot study.» Fourth International IPSERA Conference, Birmingham, 1995.
- Pessotto, A. «Supply Chain Management: un metodo per aumentare la competitività riducendo l'incertezza e aumentando il servizio fornito al cliente.» *Università degli studi di Urbino*, 2009: 2.
- Porter, M. E. *Il vantaggio competitivo delle nazioni*. Milano: A. Mondadori, 1991.
- Prahalad, C. K., e Y. L. Doz. *The multinational mission: balancing local demands and global driven*. London: Collier MacMillan, 1987.
- Richardson, J. «Vertical integration and rapid response in fashion apparel.» *Organization Science*, luglio/agosto 1996.
- Sako, M. *Prices, Quality and Trust: Interfirm Relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.

- Saunders, M. J. «Chains, pipelines, networks and value stream: the role, nature and value of such metaphors in forming perceptions of the task of purchasing and supply management.» *First Worldwide Research Symposium on Purchasing and Supply Chain Management*. Tempe, Arizona, 1995. 476-485.
- Saviolo, S., e S. Testa. *Le imprese del sistema moda. Il management al servizio della creatività*. Milano: Etas, 2000.
- Sciarelli, S., e R. Vona. *L'impresa commerciale*. McGraw-Hill Italia, 2000.
- Simchi-Levi, D., P. Kaminsky, e E. Simchi-Levi. *Designing and Managing the Supply Chain*. Boston: McGraw Hill, 2000.
- SITA RICERCA S.r.l. *La Filosofia*. 2010.
http://www.sitaricerca.com/ITA/azienda_ita03.htm (consultato il giorno marzo 23, 2012).
- Skinner, W. «The focused factory.» *Harvard Business Review*, 1974: 113-121.
- SMI. «Movimprese.» Rapporto su dati SITA RICERCA, Roma, 2012.
- Tan, K. C., V. R. Kannan, e R. B. Handfield. «Supply chain management:supplier performance and firm performance.» *Journal of Purchasing and Material Management* 34 (3), 1998: 2-9.
- Thorelli, H.B. «Networks: between markets and hierarchies. .» *Strategic Management Journal* 7 (1), 1986: 37-51.
- Trevisani, D. *Competitività aziendale, personale, organizzativa. Strumenti di sviluppo e creazione del valore*. Franco Angeli, 2° edizione, 2000.
- Turconi, G., e F. Borra. «La pull supply chain.» *Logistica management*, (139), 2003: 83-92.
- Vicari, S. *Nuove tecnologie e nuove concezioni strategiche, Finanza, Marketing e Produzione, n.2*. 1986.
- Vicari, S. *Vendite e trade marketing*. Milano: Università Bocconi Editore, Egea-la Repubblica, 2005.
- Vona, R. *L'impresa logistica. Fondamenti economici, peculiarità settoriali e problematiche di gestione*. Cedam, 2004.
- Vona, R. «Marketing e produzione del pronto-moda: il "modello" zara.» *Congresso Internazionale "le tendenze del marketing"*. Venezia: Università Ca' Foscari, 2003.
- Wikimedia Foundation, Inc. *BRICS*. <http://it.m.wikipedia.org/wiki/BRICS> (consultato il giorno marzo 22, 2012).
- Wikimedia Foundation, Inc. *Diagramma di Gantt*.
http://it.wikipedia.org/wiki/Diagramma_di_Gantt (consultato il giorno marzo 23, 2012).
- Wikimedia Foundation, Inc. *Free On Board*. http://it.wikipedia.org/wiki/Free_On_Board (consultato il giorno marzo 26, 2012).
- Wong, Chee Yew, Jan Stentoft Arlbjorn, Hans-Henrik Hvolby, e John Johansen. «Assessing responsiveness of a volatile and seasonal supply chain: A case study.» *Int. J. Production Economics* 104, 2006: 709-721.
- Zara, C. *La valutazione della marca: il contributo del brand alla creazione del valore d'impresa*. Milano: Etas Libri, 1997.