

# Appendice A

*In questo appendice vengono presentati i seguenti casi di studio:*

- *Gucci;*
- *Hugo Boss;*
- *Dolce & Gabbana;*
- *La Perla;*
- *Brioni;*
- *Le Silla;*
- *Braccialini;*
- *Salvatore Ferragamo*

## **1. Caso GUCCI**

Gucci è uno dei principali brand di lusso nel mondo della moda, fa parte di Gucci Group che è a sua volta posseduto dalla compagnia francese Pinault-Printemps-Redoute (PPR). Gucci è stata fondata nel 1921 da Guccio Gucci a Firenze. In pochi anni il marchio ottiene grande successo anche grazie all'inventiva di Guccio e dei suoi artigiani che negli anni '50 creano due di quelli che sono ancora oggi prodotti simbolo del marchio, ovvero il bambù e il nastro a trama verde-rosso-verde. Con la successiva apertura di negozi a Milano e a New York, Gucci comincia a costruire la sua presenza globale come simbolo del lusso moderno.

Alla scomparsa di Guccio Gucci nel 1953, i suoi figli Aldo, Vasco, Ugo e Rodolfo ereditano l'attività.

I prodotti Gucci si affermano rapidamente per il design senza tempo e sono amati da star del cinema e personalità note per la loro eleganza nel mondo del jet set.

A metà degli anni '60, Gucci adotta il leggendario logo con le due G incrociate, creando un altro simbolo del fascino Gucci, che continua ad espandersi all'estero aprendo negozi a Londra, Palm Beach, Parigi e Beverly Hills, inoltre per entrare anche nel mercato orientale, vengono aperti punti vendita anche a Tokyo e Hong Kong. La società sviluppa le sue prime collezioni prêt-à-porter, il marchio diventa famoso per la sua combinazione unica di audacia innovativa e leggendaria qualità e artigianalità italiana. Le icone Gucci vengono reinventate in nuove forme e colori, marchiando la pelle con il logo GG, usando materiali sempre più di lusso.

Nel 1981, Gucci organizza la sua prima sfilata di moda a Firenze.

Nel 1982 diventa una società per azioni, la cui guida passa al figlio di Rodolfo, Maurizio Gucci, che detiene il 50% delle azioni. Nel 1987, Investcorp, una società d'investimento con sede nel Bahrein, comincia ad acquisire Gucci, completando l'acquisto di tutte le azioni societarie all'inizio degli anni '90.

Gucci ritrova la sua notorietà mondiale grazie alla straordinaria unione di tradizione e innovazione. Nel 1994, Tom Ford diventa direttore creativo di Gucci ed infonde nel marchio di lusso uno spirito audace e provocatorio che viene apprezzato dalle celebrità e dal mondo della moda.

Nel 1995, Domenico De Sole viene nominato Amministratore Delegato e Gucci compie la grande trasformazione, diventando definitivamente una società quotata in borsa. Nel 1999, Gucci stringe un'alleanza strategica con Pinault-Printemps-Redoute, passando da società ad unico marchio a gruppo di prodotti di lusso multibrand.

Frida Giannini, già Direttore Creativo degli accessori, nel 2006 viene nominata unico Direttore Creativo. Studiando la ricca tradizione di Gucci e la sua incomparabile capacità artigianale, Frida ha dato vita ad una visione unica per Gucci, che coniuga passato e presente, storia e modernità. Le icone più note della casa vengono reinventate in un nuovo stile: tra di esse Flora, la Pelle Guccissima, la New Jackie e la Nuova Bamboo, e la vocazione per l'innovazione della casa accelera sotto la guida di Frida Giannini.

Il Made in Italy è parte integrante dell'essenza di Gucci e va ben al di là di un semplice slogan. Si tratta di un approccio culturale, di un know-how costruito di generazione in generazione e di un'autentica missione che ha permesso a Gucci di diventare uno dei marchi della moda di lusso più desiderati al mondo.

Anche oggi, come novant'anni fa quando Guccio Gucci creò la sua prima borsa di pelle, Gucci è strettamente legata alla Toscana.

Sin dall'apertura del suo primo laboratorio a Firenze e durante l'espansione negli anni '70 e '80 nella nuova sede di Casellina, fuori Firenze, il marchio ha continuato a coltivare il suo stretto rapporto con il territorio di origine.

Oggi, la produzione Made in Italy di Gucci, unita a una forte responsabilità sociale nei confronti dei suoi dipendenti, garantisce che il 100% della pelletteria, delle calzature e dell'abbigliamento di Gucci, vengano ancora prodotti nei laboratori fiorentini, che danno lavoro a 45.000 persone nella sola Italia, oltre ai dipendenti della stessa Gucci. Questa tradizione artigianale, tramandata di generazione in generazione, continua a essere grande motivo di orgoglio per Gucci e ha contribuito molto al suo posizionamento come leader mondiale nel settore del lusso.

Nel 2009 Gucci ha fatturato €2.266 milioni di euro con 283 negozi gestiti direttamente.

Oltre al marchio Gucci, all'interno del Gucci Group sono presenti molte aziende del settore moda di alta gamma quali, Alexander McQueen, Balenciaga, Bottega Veneta, Boucheron, Sergio Rossi, Stella McCartney, Yves Saint Laurent.

Tutti i marchi qui presentati si occupano di varie categorie merceologiche spesso molto diverse tra loro (Figura 1).

| <b><i>Categoria Merceologica</i></b> | <b><i>Descrizione</i></b>   |
|--------------------------------------|---|
| <i>Borse</i>                         | Borse da donna, da uomo e da lavoro   |
| <i>Calzature</i>                     | Scarpe sia sneaker che eleganti, stivali e sandali da donna, uomo e bambino   |
| <i>Valigeria</i>                     | Set di valigie, bauli e armadi da viaggio   |
| <i>Piccola pelletteria</i>           | Portafogli, portachiavi, cinture, piccoli accessori in pelle  |
| <i>Accessori</i>                     | Guanti, cappelli, sciarpe   |
| <i>Accessori in seta</i>             | Foulard e cravatte  |
| <i>Abbigliamento</i>                 | Tutti i capi da abbigliamento dal prêt-à-porter agli abiti da sera  |
| <i>Gift</i>                          | Accessori creati ad hoc per eventi e vip come ad esempio selle da cavallo, chitarre e biciclette; accessori per la casa |
| <i>Profumi</i>                       | Fragranze uomo-donna e prodotti cosmetici   |
| <i>Orologi</i>                       | Orologi da polso e da tasca uomo-donna  |
| <i>Occhiali</i>                      | Occhiali da vista, da sole e maschere da sci uomo-donna   |
| <i>Gioielli</i>                      | Collane, anelli, bracciali, orecchini e gemelli in oro e argento uomo-donna   |

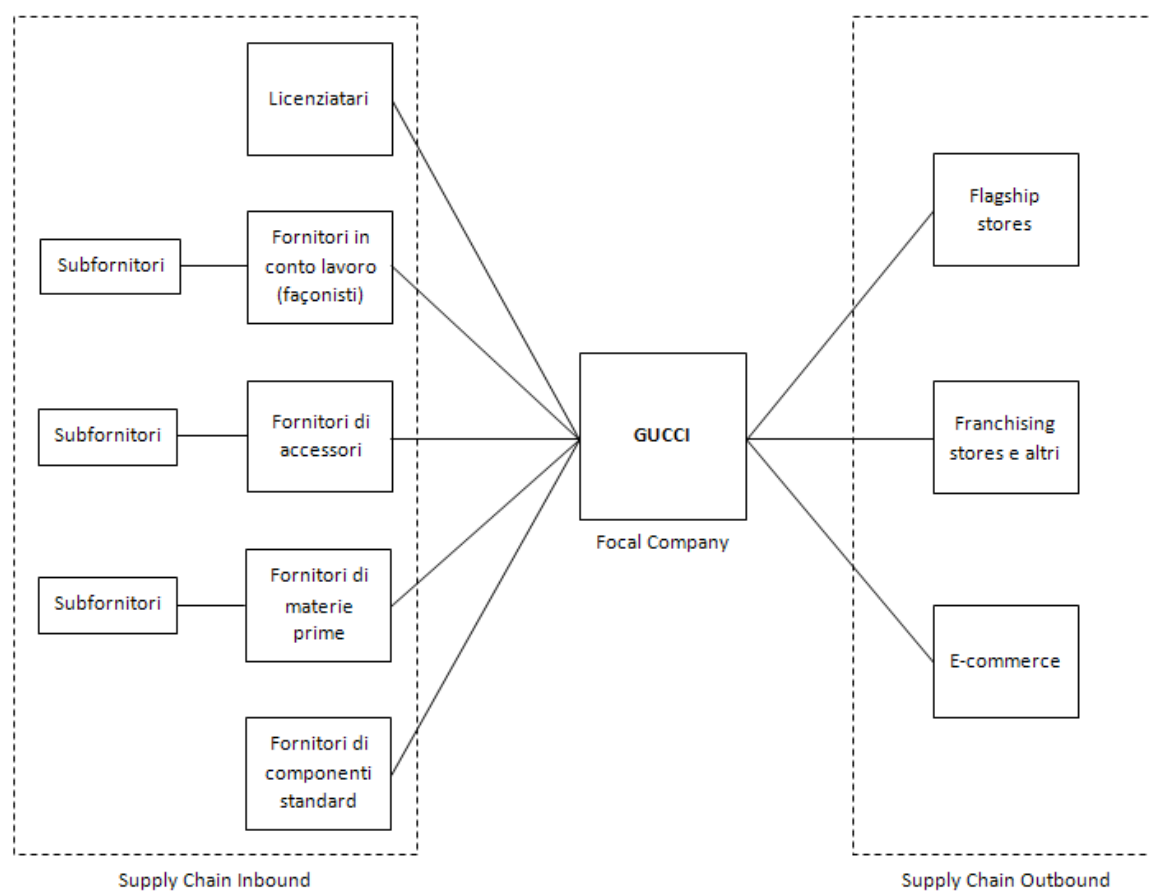
**Figura 1 - Categorie merceologiche Gucci Group - Elaborazione interna**

Per nessuna di queste categorie la produzione viene svolta entro i confini aziendali, ma viene delegata a fornitori di diversa natura; in particolare, per quanto riguarda la maggior parte delle categorie, la produzione viene effettuata da terzisti che operano in conto lavoro, per quanto riguarda invece orologi, occhiali, profumi e gioielli la produzione è gestita autonomamente da aziende specializzate in ciascuno degli ambiti considerati.

Questi fattori rendono la supply chain di Gucci particolarmente articolata e richiedono sforzi elevati da parte dell'azienda nella gestione dell'intera filiera.

## 1.1 La Supply Chain

La struttura della supply chain di Gucci risulta essere estremamente complessa ed articolata, comprendendo una rete distributiva di circa 400 negozi e un indotto complessivo di circa 1400 aziende tra fornitori e subfornitori, tale rete di fornitura è in grado di dare lavoro a ben 45.000 persone nella sola Italia (Figura 2).



**Figura 2 - Struttura della supply chain di Gucci - Elaborazione interna**

Circa il 90% dei suppliers e dei subfornitori di Gucci si trova infatti in Toscana, nel raggio di circa 50-100 km dall'headquarter di Casellina; i rimanenti sono dislocati nelle altre regioni italiane e solo una piccolissima parte si trova al di fuori dell'Italia. Grazie alla collocazione geografica della propria rete di fornitura, Gucci può quindi fregiarsi di essere l'unica azienda italiana nel settore della moda a fare Made in Italy (certificata SA8000 per la responsabilità sociale), elemento che fin dalla nascita ha sempre contraddistinto ed è stato motivo di vanto per l'azienda. Questo comporta numerosi

vincoli di cui tenere conto, che vanno ad aggiungersi a quelli tipici del mercato fashion (tempi brevi e mix di gamma elevati): per questo motivo Gucci, pur lavorando principalmente in modalità Make To Order sfruttando principi tipici del Just in Time con un magazzino praticamente inesistente, non è in grado di utilizzare una supply chain puramente lean non potendone applicare i concetti di efficienza ma sfrutta una supply chain ibrida in grado di unire caratteristiche produttive tipiche del lean a caratteristiche quali la variabilità della domanda e la reattività più consone ad una supply chain di tipo agile.

Analizzando nello specifico la struttura della rete di fornitura è possibile identificare 5 differenti tipologie di fornitori: fornitori di materie prime, fornitori di accessori, fornitori in conto lavoro (façonisti), fornitori di componenti standard e licenziatari.

### **1.1.1 La rete di fornitura**

#### FORNITORI DI MATERIE PRIME

Le principali materie prime utilizzate da Gucci sono pellami e tessuti di ogni tipo, acquistati dalle concerie dopo essere stati trattati. Per quanto riguarda i pellami, le materie prime grezze vengono invece approvvigionate direttamente da Gucci presso allevamenti in giro per il mondo, a causa del fatto che alcune tipologie di pellami particolarmente pregiati e ricercati non possono essere comprati se non in determinati Paesi; è bene inoltre precisare che ogni pellame acquistato da Gucci proviene esclusivamente da allevamento. Una volta acquisito il pellame o il tessuto questo viene trasferito presso le concerie o le aziende tessili per essere lavorato. Tali lavorazioni sono a tutt'oggi effettuate con tecniche artigianali: il distretto industriale della Toscana, sviluppatosi proprio intorno alle numerose aziende di moda che quivi hanno sede, in primis Gucci, è infatti specializzato proprio in questo tipo di processi e famoso in tutto il mondo per la qualità delle sue lavorazioni. Proprio per garantire standard qualitativi adeguati e per poter sostenere i volumi richiesti dal mercato, tali lavorazioni vengono effettuate su scala industriale ma con processi artigianali.

Questa non è l'unica modalità di approvvigionamento di materiali da parte di Gucci: è infatti possibile che Gucci acquisti pelli e tessuti sviluppati direttamente dai fornitori. Il

fornitore può sviluppare autonomamente particolari tessuti o effettuare particolari lavorazioni sui pellami che vengono raccolti in un campionario che viene poi archiviato da Gucci: Gucci può quindi acquistare direttamente il nuovo materiale oppure archivarlo per poterne disporre in futuro in caso di necessità.

Vi è poi un'ultima forma di approvvigionamento alternativa: in base al tema delle collezioni vi sono infatti alcune persone dello staff Gucci che partecipano o visitano particolari eventi, fiere, mercatini dell'usato o altri luoghi insoliti in cerca di materiali innovativi e mai utilizzati.

#### FORNITORI DI ACCESSORI

Con accessori s'intendono tutte quelle componenti appartenenti ad una borsa che non sono di pelle e le lavorazioni ad esse connesse. Gucci dispone di 40 fornitori specializzati in accessori, per una produzione complessiva di circa 30 milioni di pezzi l'anno. Anch'essi sono collocati in Italia ma non nella sola Toscana: vi sono infatti fornitori anche in altre regioni quali, tra le altre, Lombardia e Veneto. L'accessoristica in Gucci è un settore assai complesso: al suo interno si trovano infatti aziende medio-piccole che a prima vista sembrerebbero avere pochi punti di contatto con il settore della moda quali officine meccaniche, di stampaggio o galvaniche. L'innovazione nell'accessoristica può infatti risiedere anche in imprese che operano all'interno di altri settori industriali: Gucci è stata ad esempio in grado di sfruttare, collaborando con uno dei suoi fornitori, una tecnologia di verniciatura utilizzata nell'occhialeria individuandone i possibili ambiti di applicazione nel processo produttivo legato ai propri accessori.

Tali aziende si occupano di lavorazioni tra le quali la tornitura, la fresatura e la lucidatura di materiali assai vari quali corno di cervo, metalli, plastiche, ottone e bambù, materiale simbolo di Gucci ed elemento distintivo delle borse della maison fiorentina. Così come avviene per le pelli e i tessuti, anche per gli accessori le lavorazioni vengono eseguite in maniera prevalentemente artigianale garantendo un'elevata personalizzazione e qualità. Il settore degli accessori non può contare, soprattutto per quanto riguarda i subfornitori, sui numeri di cui dispongono le aziende che lavorano in conto lavoro a causa dell'elevate tecnologie richieste e degli investimenti connessi a tale innovazione spinta: Gucci dispone ad esempio, all'interno del suo parco fornitori di accessoristica, di un'azienda

che si occupa esclusivamente di campionatura, attività il cui svolgimento all'interno non risulta essere conveniente proprio a causa dei forti costi da sostenere e delle tecnologie richieste. Per ovviare a tale problematica Gucci tende a far crescere e a coltivare i propri fornitori supportando alcuni di essi nella creazione di aziende ex-novo a partire dalle persone giuste e con le giuste motivazioni, evidenziando l'importanza che proprio le persone rivestono soprattutto nell'innovazione legata agli accessori. Nonostante questa tipologia di fornitori sia quella maggiormente caratterizzata da innovazione tecnologica, Gucci cerca sempre di non instaurare rapporti di esclusività con i propri suppliers, che possono quindi lavorare anche con altri clienti: l'unica eccezione è rappresentata dai fornitori che si occupano di lavorazioni *core* che contraddistinguono il prodotto Gucci quali ad esempio il processo di trattamento e piegatura del bambù.

#### FAÇONISTI

I fornitori che operano in conto lavoro ricevono da Gucci stessa tutte le componenti necessarie alla realizzazione del prodotto tra cui pelli e tessuti, cerniere e accessori, procedono successivamente al taglio di pellami e tessuti (ad eccezione di materiali fortemente personalizzati come ad esempio la pelle Guccissimo che viene tagliata direttamente dai centri di taglio interni di Gucci) e all'assemblaggio. La rete di fornitura in conto lavoro è composta da 60 fornitori diretti che a loro volta si avvalgono di circa 600 subfornitori per una produzione complessiva di 5 milioni di prodotti all'anno: anche in questo caso tutte queste PMI risiedono in Italia prevalentemente in Toscana, in particolare nelle zone di Firenze, di Scandicci, del Valdarno, del Mugello e dell'Amiata, a brevissima distanza quindi dalla sede centrale, unica eccezione fatta per alcuni fornitori dislocati nelle Marche, nel Lazio e in Campania. Anche l'assemblaggio viene fatto in maniera assolutamente artigianale e controllato attentamente sia da Gucci che dai fornitori per garantirne e certificarne la qualità.

#### FORNITORI DI COMPONENTI STANDARD

Tali forniture comprendono materiali quali cerniere, bottoni, cristalli Swarovski e componenti per il packaging. Questi sono gli unici elementi prodotti con processo prettamente industriale, inoltre le componenti per il packaging sono le uniche



approvvigionate al di fuori dell'Italia in particolare in Cina. Tali prodotti non variano da collezione a collezione ma meritano comunque particolare attenzione: l'acquisto in particolar modo di componenti quali le cerniere può rivelarsi molto complesso a cause delle materie prime utilizzate, soprattutto per quel che riguarda la pelle; i pellami infatti non sono sempre uguali tra loro e presentano spesso sfumature di colore differenti, rendendo assai complessa la formulazione degli ordini di tali prodotti, in particolare per quanto riguarda i codici colore da associare.

#### LICENZIATARI

Alcuni prodotti facenti parti delle collezioni vengono gestiti in maniera differente rispetto agli articoli core quali borse, scarpe, cinture, piccola pelletteria, valigeria e abbigliamento: tra queste categorie merceologiche rientrano in particolare occhiali, profumi e orologi. Occhiali e profumi vengono prodotti tramite contratti di licensing presso Safilo e Procter and Gamble, mentre gli orologi vengono gestiti da una consociata all'interno di Gucci Group, la Gucci Group Watches, azienda con sede a Cortaillod in Svizzera che gestisce e si occupa della produzione degli orologi di tutti i brand presenti all'interno di Gucci Group. Questi prodotti vengono generalmente sviluppati a partire da un'idea di Gucci: nella collaborazione con Safilo, ad esempio, le richieste vengono poi analizzate e successivamente elaborate per fornire delle proposte da sottoporre e far approvare da Gucci così che possano essere inserite nelle collezioni.

#### **1.1.2 La rete distributiva**

Gucci opera direttamente sui principali mercati del mondo tramite una rete di 283 flagship stores (DOS Directly Operated Store) oltre a un centinaio tra negozi in franchising (soprattutto in India, Russia, Medio Oriente e Sudafrica), boutique duty free (soprattutto nel Far East), leading department, specialty store oltre a un'efficiente rete di E-commerce.

Il mercato di Gucci è suddiviso in quattro macroregioni, dette "*Regions*": Stati Uniti, Europa, Asia (Far East) e Giappone. Si noti che il Giappone fa regione a sé, perché ha caratteristiche e comportamenti d'acquisto profondamente diversi dal resto dell'Asia.

### 1.1.3 Processi Principali della Supply Chain

Sei macroprocessi, a loro volta articolati in numerosi sottoprocessi, attraversano la supply chain di Gucci (Figura 3).

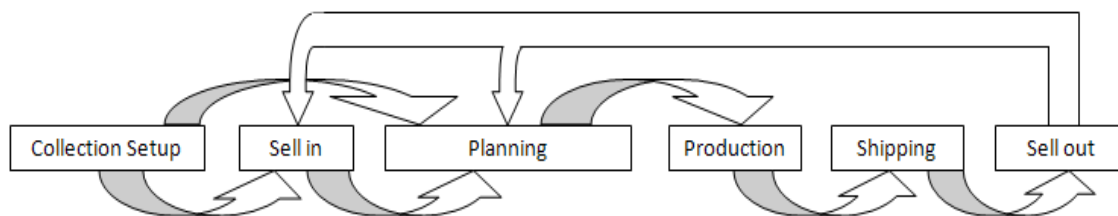


Figura 3 - I principali processi della supply chain - Gucci

I processi principali sono costituiti da:

- *Collection setup*: questa fase si occupa delle attività e delle analisi sia preliminari che, successivamente, approfondite relative alla nuova collezione. In particolare, durante tale processo vengono creati e sviluppati i prototipi, vengono effettuate le prime analisi sia tecniche che di budgeting, vengono prodotti i prototipi, vengono ordinati i materiali per il campionario che poi viene prodotto e distribuito, vengono effettuate analisi relative alla qualità e al costing e infine viene predisposto lo showroom di via delle Caldaie per la raccolta preliminare degli ordini da parte dei compratori provenienti dai negozi di tutto il mondo;
- *Sell in*: in questa fase, una volta acquisiti e raccolti gli ordini, vengono immessi tramite data entry nel software gestionale aziendale per poi essere pronti per la pianificazione una volta ricevute le conferme d'ordine;
- *Planning*: durante tale processo vengono analizzati gli ordini in entrata, viene effettuato l'MPS (Master Production Schedule), vengono ordinati i materiali necessari alla produzione, spesso tali ordini vengono emessi con largo anticipo e al buio, a causa dei lunghi lead time richiesti per l'approvvigionamento di alcuni di essi, fortemente in contrasto con i ridottissimi lead time disponibili connessi allo sviluppo e messa in produzione delle collezioni, viene allocata la capacità produttiva così da poter effettuare la pianificazione della produzione e poter immettere gli ordini di produzione;

- *Production*: una volta ricevuti i materiali ordinati, dopo averne controllato e verificato sia l'esattezza del contenuto che il livello qualitativo, questi vengono smistati presso i vari fornitori determinati nella precedente fase di planning (in particolare nella sottofase di allocazione della capacità produttiva). Durante tale processo viene mantenuto un continuo e stretto contatto con i fornitori, sia per quanto riguarda eventuali chiarimenti sulle specifiche dei prodotti tramite un'interfaccia prettamente tecnica, sia per guidarli nell'effettiva realizzazione della produzione e dei processi stabiliti da Gucci. Una volta terminata la produzione viene effettuato un test finale sui prodotti finiti, superato il quale i prodotti sono pronti per essere trasportati nei punti vendita;
- *Shipping*: tale fase comprende sia la gestione fisica delle movimentazioni a magazzino (handling e picking), sia la pianificazione logistica della distribuzione. Tale processo si occupa anche del trasporto fisico di tutte le categorie merceologiche presso i punti vendita e dell'interfaccia con i clienti, rappresentati dai negozi e dai customer service di tutto il mondo;
- *Sell out*: tale processo predispone tutte le attività connesse alla vendita dei prodotti effettuando anche analisi legate ad esempio al numero di prodotti resi e ai possibili disagi creati sui mercati.

È inoltre presente una fase di *after sale* gestita direttamente dalla funzione Controllo Qualità all'interno di Gucci che si occupa di gestire i reclami dei clienti provenienti dai negozi diretti, dalla rete di distribuzione franchisee ed eventualmente dai clienti finali e di effettuare l'assistenza in garanzia (manutenzione e riparazioni) per motivi di qualità presso tutti i customer service Gucci del mondo.

## **1.2 Processo di sviluppo nuovo prodotto**

Il processo di sviluppo nuovo prodotto è l'insieme di attività che vengono messe in campo dall'azienda per creare ogni nuova collezione; il processo di sviluppo è guidato da una strategia commerciale ben definita che non lascia nulla al caso, in modo che ogni

collezione realizzata sia perfettamente in linea con l'immagine che Gucci vuole dare di sé e permetta all'azienda di raggiungere i propri obiettivi in termini di volumi di vendita.

È innanzitutto importante specificare che non esiste un solo tipo di collezione proposta in ciascuna delle due stagioni principali nel corso dell'anno (autunno-inverno e primavera-estate); in particolare, Gucci identifica tre tipologie di collezione principali: Man Fashion Show, Woman Fashion Show e Main Collection. A queste se ne affiancano altre meno rilevanti in termini di volumi che spesso prendono ispirazione da eventi o collaborazioni particolari (es. Collaborazione con l'Unicef, Gucci Master, apertura di nuovi negozi). La differenza più rilevante tra le tre tipologie di collezione principali è sicuramente il numero di categorie merceologiche che vengono proposte in ciascuna di esse (Figura 4).

| <b>Categoria Merceologica</b> | <b>Collezione</b>       |                |                           |
|-------------------------------|-------------------------|----------------|---------------------------|
|                               | <i>Man Fashion Show</i> | <i>Main</i>    | <i>Woman Fashion Show</i> |
| Borse                         | x                       | X              | x                         |
| Calzature                     | x                       | X              | x                         |
| Valigeria                     |                         | X              |                           |
| Piccola pelletteria           | x                       | X              | x                         |
| Accessori                     |                         | X              |                           |
| Accessori in seta             |                         | X              |                           |
| Abbigliamento                 | x                       | X              | x                         |
| Gift                          |                         | X              |                           |
| Profumi                       |                         | x <sup>1</sup> |                           |
| Orologi                       |                         | x <sup>1</sup> |                           |
| Occhiali                      |                         | X              |                           |
| Gioielli                      |                         | X              |                           |

**Figura 4 - Categorie merceologiche presentate nelle varie collezioni - Gucci**

Ogni categoria merceologica è, al suo interno, strutturata in linee ovvero un insieme di articoli che si differenziano tra loro per forma, dimensione e materiali ma accomunati

<sup>1</sup> Questa categoria viene gestita in modo diverso rispetto alle altre presenti nella collezione.

dagli stessi accessori e da un unico filo conduttore distintivo. Ogni linea proposta, poi, ha al suo interno articoli completamente nuovi, articoli presenti da più di due anni in collezione, denominati *carryover* e articoli cosiddetti *new carryover*, ovvero articoli proposti la stagione precedente rivelatosi di successo e quindi riconfermati.

Tale classificazione risulta fondamentale ai fini del processo di sviluppo nuovo prodotto poiché le diverse tipologie di articoli richiedono spesso accorgimenti differenti.

Ogni volta il processo ha inizio con il *merchandising grid* in cui il marketing identifica i bisogni del mercato per una determinata stagione e, confrontandole con le previsioni relative agli anni passati e la strategia commerciale adottata, definisce le linee guida per ciascuna collezione in termini di percentuali tra prodotti completamente nuovi e *carryover*; il *merchandising grid* viene poi passato allo stile che dà inizio al processo di sviluppo vero e proprio.

L'obiettivo del processo di sviluppo è realizzare il campionario da presentare in show room alle date stabilite in linea con la presentazione di ciascuna collezione; nel campionario sono presenti tutti gli articoli della collezione, sia i prodotti completamente nuovi che i *carryover*, in tutti i colori in cui si intende realizzare ciascun articolo, solitamente si tratta di un numero di colori variabile tra i 10 e i 20. La presentazione viene effettuata invitando presso lo show room i compratori di tutti i negozi Gucci in modo che questi possano scegliere gli articoli da esporre in negozio nel corso della stagione successiva; a partire dagli ordini dei buyer vengono poi definiti gli ordini di produzione effettivi.

L'intero percorso che intercorre tra la realizzazione dei bozzetti da parte dello stile e l'uscita del campionario è caratterizzato da un numero di step predefiniti in cui viene valutato il lavoro fino a quel momento realizzato in termini di coerenza con le idee dello stile, con la fattibilità tecnica e con l'immagine aziendale. Solitamente le idee che effettivamente fanno parte del campionario sono circa il 10 % di quelle inizialmente generate, si possono, infatti, avere articoli scartati in ciascuno dei momenti di valutazione sia in fase di scelta dei materiali da utilizzare che in fase di realizzazione dei prototipi. Anche i prodotti che vengono presentati in show room non sono automaticamente realizzati poiché può accadere che alcuni di questi non siano scelti da nessun compratore e ne viene, quindi, abbandonato il progetto.

### 1.2.1 Le fasi del processo di NPD

Dal momento in cui si ricevono gli input dall'ufficio stile, ogni attività che concorre alla definizione della nuova collezione viene svolta in parallelo con le altre, generando continui feedback e scambi informativi tra le stesse; gli elevati livelli di comunicazione tra le funzioni che lavorano allo sviluppo nuovo prodotto risultano essere fondamentali considerati i tempi molto ristretti in cui lo sviluppo della collezione deve essere ultimato. Le funzioni coinvolte direttamente nel processo di sviluppo nuovo prodotto sono sei, di cui cinque che seguono il processo di sviluppo effettivo e una, il costing, che supporta l'intero processo (Figura 5).

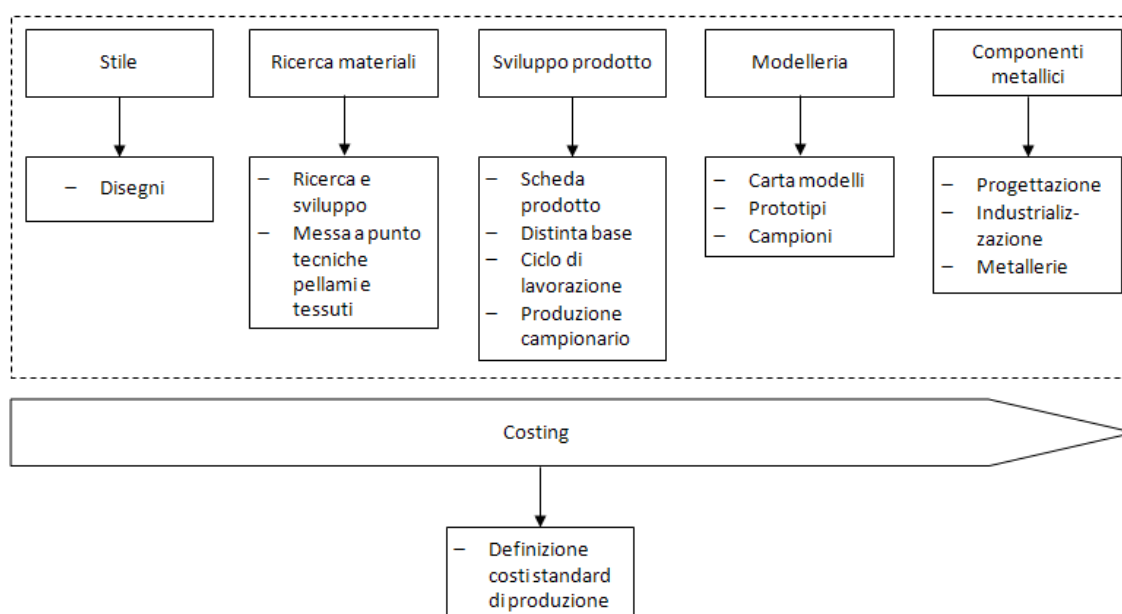


Figura 5 – Unità organizzative coinvolte nel processo di sviluppo nuovo prodotto - Gucci

#### STILE

Lo stile è l'origine dell'intero processo di sviluppo nuovo prodotto, questa funzione si occupa, infatti, di definire gli input per tutte le attività che verranno messe in campo successivamente per la definizione di tutti i dettagli di ciascun articolo della nuova collezione.

Gli stilisti si occupano della realizzazione dei bozzetti di ciascun nuovo articolo, specificando su di essi solamente le informazioni relative alle quote d'ingombro, a come dovrebbe essere fatto il prodotto ed, eventualmente, alle funzioni d'uso. Questi primi

disegni risultano essere comunque incompleti e spesso di difficile comprensione da parte delle funzioni più tecniche poiché rappresentano non tanto i singoli articoli quanto le emozioni e le sensazioni che questi dovrebbero essere in grado di suscitare. I disegni che lo stile presenta risultano, spesso, al limite della fattibilità ma, poiché lo stile è sicuramente la fase che guida l'intero processo di sviluppo, il compito delle fasi successive è quello di realizzare un campionario il più possibile rispondente alle richieste stilistiche.

Lo stile, inoltre, interviene anche in tutto il processo di realizzazione del campionario: in particolare, ad intervalli più o meno fissi vengono indetti dei momenti di review in cui viene presentato a tutte le aree dello sviluppo nuovo prodotto, stile compreso, il lavoro svolto in modo da verificarne la correttezza e l'attinenza alle idee inizialmente proposte. Compito dello stile, in queste circostanze, è scegliere quali prodotti mandare avanti e quali invece eliminare, ed eventualmente quali modifiche apportare ad alcuni prodotti che si è scelto di mandare avanti. Lo stile, infine, ha un ruolo centrale nella definizione delle caratteristiche dei singoli articoli quando si tratta di esplodere il modello base in tutte le possibili varianti di colori e materiali e definire il campionario effettivo.

A differenza delle altre aree coinvolte direttamente nel processo di sviluppo nuovo prodotto, in cui convivono sia elementi prettamente tecnici che elementi più creativi, le competenze presenti nello stile sono esclusivamente creative e volte alla generazione di nuove idee. Lo stile si trova, inoltre, distante dalle altre aree non solo per quanto riguarda le competenze ma anche fisicamente dal momento che la sede dell'ufficio stile si trova a Roma invece che a Firenze. Per entrambi questi motivi quindi, lo stile viene considerato una fase a sé stante rispetto all'intero processo di sviluppo nuovo prodotto e si relaziona con le fasi più operative, considerate quindi come un tutt'uno, come se fosse una funzione indipendente che interviene nello sviluppo della nuova collezione, portando, ovviamente, elementi fondamentali non solo per il successo e il corretto svolgimento del processo stesso.

## RICERCA MATERIALI

La funzione ricerca materiali si occupa, all'interno dell'intero processo di sviluppo di una nuova collezione, di tutto ciò che riguarda le materie prime siano esse pelli, tessuti oppure parti speciali e, sotto questo punto di vista, rappresenta il primo punto di contatto tra il processo di sviluppo nuovo prodotto e lo stile.

Il primo intervento da parte della ricerca materiali è richiesto quando ancora non sono realizzati i bozzetti di ciascun nuovo articolo presente nella nuova collezione ma lo stile ha semplicemente definito il tema della collezione. Una volta che lo stile definisce emozioni e sensazioni che dovranno essere presenti nella nuova collezione il compito della ricerca materiali è trovare materiali potenzialmente in grado di esprimere tali concetti. Per fare ciò la funzione ha a disposizione un archivio in cui sono catalogati tutti i materiali realizzati fino ad allora dall'azienda, anche se mai utilizzati effettivamente per un articolo; nel caso in cui non si trovi nulla che soddisfi appieno le esigenze espresse dallo stile all'interno dell'archivio aziendale, la ricerca materiale sceglie un minimo di 3-4 fornitori a cui rivolgersi in modo che essi, a loro volta, propongano dei pellami con temi innovativi che possano avvicinarsi alle esigenze dello stile. La funzione responsabile della ricerca sceglie di rivolgersi ad un numero abbastanza elevato di fornitori in modo da avere più opzioni tra cui scegliere: avendo, infatti, a disposizione tempi molto ridotti per l'intero sviluppo, risulta conveniente per l'azienda rivolgersi a più fornitori che propongano la propria interpretazione del tema contemporaneamente piuttosto che chiedere modifiche continue ad un unico fornitore fino a che non si arriva a quanto richiesto dallo stile. Per questo motivo, risulta fondamentale avere all'interno di tale funzione persone formate, che conoscano non solo il mondo delle aziende di moda ma anche quello delle concerie e dei materiali, in modo da limitare le proposte iniziali dello stile ai soli materiali effettivamente realizzabili e ridurre così per quanto possibile gli sprechi, già comunque elevati a causa della strategia adottata.

La ricerca materiali ricopre un ruolo fondamentale all'interno dello sviluppo della collezione per quanto riguarda la gestione delle informazioni riguardanti tutte le materie prime; una volta scelti i materiali che andranno avanti all'interno della collezione, la ricerca realizza il master di produzione, documento che contiene tutte le informazioni



fondamentali riguardanti un tipo di pelle e che viene rilasciato per la funzione acquisti, per la produzione e per le funzioni di sviluppo prodotto e modelleria.

Oltre che della scelta delle materie prime per la nuova collezione, la ricerca materiali si occupa anche di svolgere alcune prove fisiche per testare le caratteristiche dei nuovi materiali in modo da garantire che essi siano conformi alle specifiche qualitative dell'azienda; in particolare vengono effettuate prove relative a possibili fenomeni di restringimento e di resistenza all'abrasione e prove volte a verificare la resistenza di eventuali cuciture.

Per portare a termine compiti così diversi tra loro all'interno della ricerca materiali sono presenti figure di diversa estrazione: sono, infatti, presenti quattro tecnici responsabili per la pelle, quattro per i tessuti e due per le applicazioni, tutti costantemente aggiornati sulle novità sia nel campo della moda che relative ai materiali.

#### SVILUPPO PRODOTTO

La funzione sviluppo prodotto è l'area centrale del processo di sviluppo nuovo prodotto e rappresenta l'anima della realizzazione del campionario: tutte le funzioni coinvolte si interfacciano con essa ed è proprio questa funzione che si occupa della gestione di tutti gli scambi che avvengono in fase di sviluppo. L'obiettivo principale dello sviluppo prodotto è sicuramente mettere insieme il know how elevato posseduto da tutte le funzioni coinvolte in modo da ottenere una visione comune a tutti e realizzare performance ottime non solo a livello locale ma anche a livello globale.

Il processo di sviluppo di ogni nuova collezione ha inizio con l'idea di uno stilista che non conosce elementi tecnici e di produzione e si limita a realizzare il bozzetto, il passaggio successivo, dal disegno alla realizzazione del prototipo, risulta essere complicato a causa del confronto tra due mondi completamente diversi. Lo sviluppo prodotto si colloca esattamente a metà di questo confronto continuo tra la parte creativa e quella più tecnica dello sviluppo nuovo prodotto, fa da filtro tra queste due realtà e si occupa della trasformazione delle idee in prodotti effettivamente producibili. Per svolgere questo compito, estremamente delicato, è fondamentale che coloro che operano all'interno di questa funzione siano esperti conoscitori dell'azienda, del prodotto e delle sue caratteristiche e delle collezioni presentate in passato, in modo da indirizzare lo stile su

idee innovative ma nello stesso tempo producibili e sempre riconducibili all'idea che Gucci vuole dare di sé.

Lo sviluppo prodotto svolge quindi un ruolo centrale all'interno dell'intera comunicazione che si instaura nel corso dello sviluppo nuovo prodotto: non solo gestisce la comunicazione da e verso l'ufficio stile ma gestisce anche tutti i flussi comunicativi che si vengono a creare in fase di realizzazione del campionario, sia tra le funzioni coinvolte direttamente che tra quelle solo consultate quali la produzione, l'approvvigionamento e il controllo qualità. La funzione sviluppo prodotto si occupa anche della gestione delle informazioni, che riguardano il percorso che intercorre tra l'idea dello stile e l'uscita del campionario, all'interno del sistema informativo aziendale; questo compito risulta essere fondamentale poiché, in assenza di un sistema condiviso, le informazioni non circolano e ciò si riflette nella presenza di problematiche a livello di campionario. Lo sviluppo prodotto lavora continuamente in modo da trovare sistemi comunicativi che possano supportare uno scambio quotidiano tra tutti gli enti coinvolti e, soprattutto, per fare in modo che le informazioni siano presentate in un linguaggio comprensibile a persone di estrazione diversa.

Questa funzione si occupa anche della redazione di alcuni documenti formali, utilizzati sia in fase di realizzazione del campionario che successivamente come base per la produzione. Lo sviluppo prodotto, in collaborazione con la modelliera, si occupa della realizzazione delle distinte base in cui per ogni prodotto finito vengono specificati i relativi componenti, nei casi di prodotti particolarmente complessi poi, si procede anche alla creazione di distinte base anche per i semilavorati che compongono il prodotto finito. Lo sviluppo prodotto realizza, inoltre, anche le schede tecniche in cui sono contenute informazioni relative ai tempi di assemblaggio e ai consumi e vengono create appositamente per l'approvvigionamento e la produzione.

I compiti svolti dallo sviluppo prodotto portano tale funzione a ricoprire uno dei ruoli più rilevanti all'interno dell'intero processo di sviluppo nuovo prodotto, dovendo essere in grado di prevedere tutti gli elementi possibili e fondamentali per la fase sia di campionatura che di produzione e dovendo essere in grado di fornire adeguato supporto a tutte le funzione coinvolte.

## MODELLERIA

La funzione responsabile della modellera si occupa della realizzazione pratica di tutte le attività necessarie per passare dal bozzetto creato dagli stilisti alla creazione dei prototipi di cui solitamente sono presenti due versioni.

Innanzitutto, partendo dai disegni realizzati dall'ufficio stile vengono sviluppati i cartamodelli attraverso l'utilizzo di un software CAD; l'area modellera si occupa della realizzazione sia dei modelli per pelli e tessuti sia dei modelli per gli accessori, per questo motivo ricopre un ruolo importante di intermediazione tra lo stile e le concerie o le aziende di accessori.

A partire da questi disegni la modellera stessa crea poi le sagome necessarie per realizzare il primo prototipo della borsa. Le sagome così ottenute riportano tutte le istruzioni di montaggio e le informazioni relative a ciascun modello quali forme e misure dettagliate; questi dati, insieme a quelli relativi alle materie prime scelte, vengono immediatamente inviate ai pellettieri che si occupano della realizzazione effettiva dei primi prototipi. Questi prototipi, nonostante non si tratti di una versione definitiva, vengono costruiti utilizzando i materiali che sono stati scelti per la successiva produzione in modo da testare le caratteristiche dei materiali e verificare la correttezza del cartamodello.

Poiché si tratta di un'attività particolarmente delicata dal punto di vista delle informazioni utilizzate - in questa fase vengono, infatti, definiti tutti i dati relativi a come effettivamente costruire la borsa - è richiesto dall'azienda di mantenere elevata riservatezza su di esse; per questo motivo la prototipazione viene svolta completamente all'interno di Gucci e interamente affidata alla responsabilità della modellera.

I primi prototipi vengono sottoposti alla critica dello stile che evidenzia particolari modifiche da apportare sia al cartamodello che al prototipo stesso; una volta superata la fase di revisione da parte dello stile, la modellera procede nella creazione dei prototipi definitivi e alla definizione della collezione, fase in cui si definiscono tutte le varianti di uno stesso articolo in termini di colori e materiali e per ciascuna di esse viene creato il cartamodello.

Infine, la modellera supporta lo sviluppo prodotto nella definizione delle specifiche di lavorazione per ogni articolo, utilizzando come base il relativo cartamodello.

Coma accade per la ricerca materiale, anche per quanto riguarda il personale della modellerie sono richieste competenze molto diverse, spesso di estrazione artigianale e non sempre facilmente rintracciabili sul mercato; all'interno della funzione convivono quattro figure professionali:

- Modellisti: possiedono conoscenze relative alle macchine utilizzate e alle possibili lavorazioni effettuabili su ognuna;
- Operai a banco: esperti nella realizzazione manuale di tutti i possibili articoli, ciascuno specializzato su una categoria merceologica; le conoscenze e le abilità di queste figure si sviluppano attraverso anni di esperienza pratica;
- Tagliatori: possiedono conoscenze elevate nell'ambito dei materiali utilizzati e nei trattamenti che ognuno di essi può subire, hanno anche una conoscenza elementare di come è realizzato ogni articolo della categoria merceologica di riferimento;
- Macchiniste (cucitrici): ruolo simile all'operaio a banco.

Per ciascuna di queste figure, è fondamentale il fattore esperienza poiché si trovano spesso a lavorare in ambienti poco standardizzati in cui è fondamentale comprendere le richieste provenienti dalle altre aree coinvolte.

## COMPONENTI METALLICI

La funzione componenti metallici si occupa della gestione di tutti gli aspetti riguardanti gli accessori.

È importante sottolineare che gli accessori da inserire negli articoli di campionario, a differenza di quanto avviene per il corpo centrale della borsa, vengono interamente prodotti all'esterno, fatta eccezione per un numero ridottissimo di lavorazioni. Ciò fa sì che la ricerca componenti metallici sia una funzione prettamente rivolta alla progettazione e alla gestione delle molteplici relazioni che vengono ad instaurarsi con i fornitori.

Innanzitutto, partendo dai bozzetti creati dall'ufficio stile, che riportano unicamente le quote d'ingombro, e con l'aiuto dei cartamodelli realizzati dalla modelleria, questa funzione si preoccupa di tradurli in disegni tecnici da inviare ai fornitori, pronti per

essere utilizzati sia in fase di campionatura che successivamente in fase di produzione. La ricerca componenti interviene, inoltre, in fase di progettazione del processo produttivo per uno specifico componente: l'obiettivo è, prima di tutto, quello di comprendere come un componente può essere realizzato velocemente con il minor dispendio economico e senza difficoltà nella successiva fase di montaggio, una volta definiti questi prerequisiti si procede alla fase di industrializzazione e alla definizione del processo di produzione ideale, momento in cui la ricerca affianca e supporta il fornitore. Dato i continui rapporti con i fornitori che quest'area si trova a dover affrontare, sia in fase di campionatura sia di produzione, la ricerca componenti svolge un ruolo fondamentale anche per quanto riguarda la gestione dei rapporti con tutti i fornitori. Le relazioni con questi ultimi si basano, solitamente, su rapporti molto stretti poiché questa risulta essere il percorso migliore da seguire per adattare una tecnologia preesistente o per cogliere i possibili vantaggi e i possibili utilizzi di un nuovo processo. Questa funzione ha il compito infatti di incentivare e supportare i suppliers nella ricerca e di trovare il modo di utilizzare le nuove tecnologie sviluppate dai fornitori oltre a supportarli e sostenerli all'interno del loro processo di crescita: la ricerca componenti metallici, inoltre, tende a far crescere e a coltivare i propri fornitori supportando alcuni di essi nella creazione di aziende ex-novo a partire da persone con le giuste motivazioni. All'interno di questo percorso che viene seguito insieme con i propri fornitori, la ricerca componenti svolge un compito fondamentale anche per quanto riguarda la crescita dei suppliers, curandone la formazione per quanto riguarda gli aspetti produttivi, l'ambito organizzativo e tematiche di attualità, investendo in prima persona sui suppliers, motivandoli e spingendoli verso la sperimentazione e la ricerca e condividendo con essi obiettivi e risultati raggiunti.

Infine, la ricerca componenti metallici non si occupa soltanto dell'attuale rete di fornitura aziendale ma lavora continuamente con l'obiettivo di trovare fornitori dalle conoscenze e abilità sempre diverse in modo da ampliare il numero di lavorazioni a disposizione dell'azienda. Il contesto competitivo di Gucci è, infatti, caratterizzato da livelli di innovazione molto spinti, innovazione che non significa solamente proporre prodotti sempre diversi ma anche capacità di proporre soluzioni innovative anche dal punto di vista dei materiali e degli accessori. Per questo motivo la ricerca svolta da questa funzione allarga i propri confini di riferimento, cercando possibili fornitori anche

in settori molto diversi da quelli classici del mondo fashion quali la meccanica di precisione o la verniciatura dove è possibile trovare con maggior facilità fornitori che si occupano di lavorazioni come la tornitura, la fresatura, lo stampaggio, la lucidatura e la galvanatura, sempre più richieste nel mondo dei componenti metallici.

Compito di questa funzione è quindi cercare il fornitore più adatto e capire come sfruttare le sue competenze, le sue conoscenze, il suo know how e le sue tecnologie maturate in altri settori nelle lavorazioni da effettuare: in questo modo si è stati in grado, tra le altre cose, di sfruttare tecniche di lavorazione già presenti, riadattandole per poter effettuare operazioni simili sulle componenti metalliche utilizzate da Gucci per i suoi prodotti.

## COSTING

Il costing è l'unica funzione di staff riconducibile al processo di sviluppo nuovo prodotto, a differenza delle altre funzioni finora considerate, infatti, non interviene direttamente sul prodotto ma segue parallelamente le diverse fasi dello sviluppo supportando la definizione del listino prezzi.

Il processo di costing ha in input le informazioni presenti nel merchandising grid e provenienti dall'ufficio stile, a questo punto la funzione di costing deve fare in modo di completare la definizione dei preventivi entro il momento in cui si ha l'editing del campionario, solitamente quindi, dieci giorni prima della presentazione in show room della nuova collezione. È importante specificare che, in Gucci, alla base della definizione del costo standard non c'è un *target cost* da rispettare poiché, si è sperimentato in passato che tale soluzione porta a peggiorare il livello qualitativo offerto pur di rispettare tale costo, ora si cerca di individuare una fascia di prezzo di riferimento per ciascun articolo e utilizzarla come indicazione generale per il costo che tale articolo dovrebbe avere.

Ogni volta che ci si trova in fase di sviluppo di una nuova collezione vengono stilati i preventivi per tutti gli articoli in essa presenti, siano essi carryover o articoli completamente nuovi, per queste due categorie di articoli, comunque, la preventivazione viene portata a termine con modalità leggermente differenti: per quanto riguarda i carryover, il costing parte dai dati relativi alle collezioni degli anni

passati ed, eventualmente, identifica possibili riduzioni di costo legate a attività di reingegnerizzazione, per quanto riguarda, invece, gli articoli completamente nuovi si parte da un valore precauzionale, derivante dall'analisi dei possibili costi legati allo specifico articolo.

Il preventivo rilasciato in corrispondenza del primo prototipo non è quasi mai lo stesso che viene presentato al pricing per la generazione del listino prezzi, in corrispondenza di ogni review effettuata dallo stile vengono solitamente apportate modifiche più o meno sostanziali al prototipo, modifiche che spesso riguardano la scelta di materie prime e componenti che quindi hanno un impatto anche sul costo finale del prodotto. Una volta presentato il campionario in show room e raccolti gli ordini, si apporta un'ulteriore modifica al valore del costo standard identificato per un certo articolo poiché, in funzione dei volumi di vendita ipotizzati, si può procedere con l'ottimizzazione del processo produttivo per ridurre ulteriormente i costi.

Il costing si occupa, infine, dell'analisi dell'impatto che ciascun fattore può avere sul costo di un articolo, studiando quindi i trend degli anni passati, monitorando il lavoro dei fornitori e lavorando insieme alle operations aziendali per migliorare i processi produttivi e l'impatto di questi ultimi sul costo standard.

### ***1.3 L'integrazione delle operations nel processo di sviluppo nuovo prodotto***

Come già considerato in precedenza, il contesto in cui opera Gucci porta l'azienda a sviluppare strumenti e mezzi di comunicazione adeguati a garantire una diffusione uniforme delle informazioni relative allo sviluppo nuovo prodotto verso tutte le funzioni potenzialmente coinvolte. Ciò permette di svolgere tutte le attività di sviluppo nei tempi prestabiliti, seppure spesso molto stretti, mantenendo la qualità del campionario su livelli molto elevati.

All'interno del processo di sviluppo nuovo prodotto, il tempo è sicuramente una delle variabili più rilevanti: da un lato il fatto di dover presentare il campionario in tempi strettissimi, solitamente si hanno infatti a disposizione un paio di settimane dopo l'approvazione della collezione da parte dello stile, richiede elevati livelli d'interazione

sia tra le funzioni coinvolte direttamente nello sviluppo sia tra queste ultime e le funzioni responsabili delle operations, dall'altro tempi così stretti non permettono di effettuare un numero adeguato di incontri di confronto in modo da definire gradualmente le caratteristiche e le funzionalità dei nuovi prodotti tenendo conto di tutte le possibili esigenze.

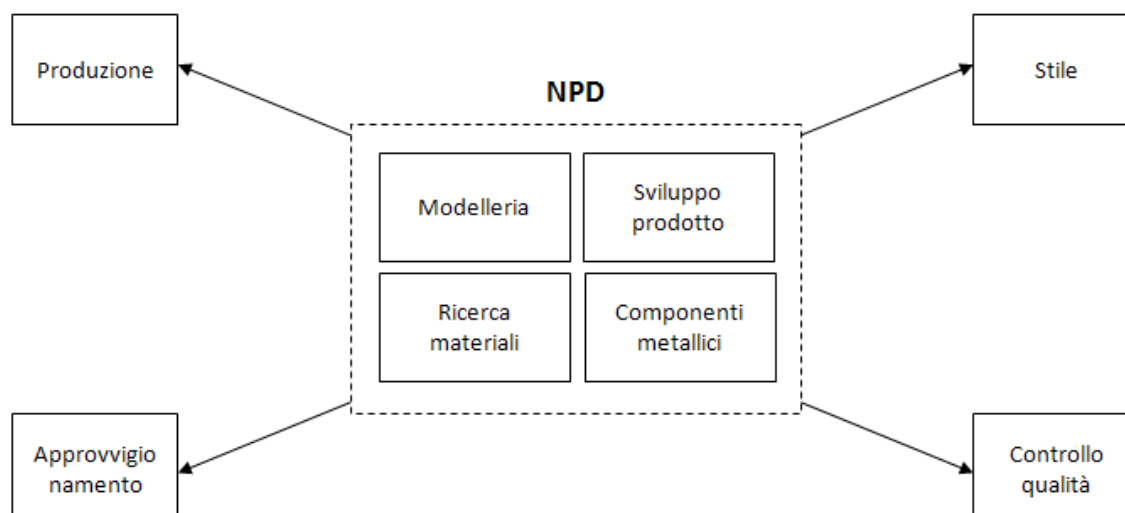
La comunicazione diventa quindi un elemento particolarmente critico che deve essere gestito con attenzione dall'azienda in modo che il campionario esca nei tempi prestabiliti senza alcun tipo di problematica.

In un'azienda come Gucci, non è importante solo la comunicazione effettiva tra il processo di NPD e le proprie operations, ma assumono una particolare rilevanza anche fattori soft quali armonia, fiducia e collaborazione che permettono di affrontare lucidamente, positivamente e risolvere tempestivamente i vari problemi che insorgono nelle fasi di sviluppo di un prodotto fashion di alta gamma.

È, inoltre, indispensabile che ci sia una buona interazione tra le persone che appartengono alle diverse funzioni coinvolte poiché spesso ci si trova a gestire non prodotti fisici ma sensazioni ed emozioni che scaturiscono da certi prodotti che sono difficilmente spiegabili; è quindi necessaria una buona armonia e intesa per sviluppare i prodotti non solo sulla base di dati tecnici ma anche partendo da intuizioni e sentimenti. In Gucci risulta particolarmente rilevante l'interazione tra tutte le aree coinvolte direttamente nel processo di sviluppo nuovo prodotto: modelliera, sviluppo prodotto e ricerca sia materiali che accessori, infatti, oltre a lavorare in parallelo operano a stretto contatto tra di loro, confrontandosi continuamente e condividendo le informazioni a disposizione di ciascuna area.

L'elevata comunicazione che esiste tra queste funzioni è la base per l'integrazione nel corso del processo di sviluppo nuovo prodotto anche di alcune funzioni che non ne sono direttamente coinvolte; a questo proposito risulta particolarmente rilevante ai fini delle performance del processo di sviluppo il coinvolgimento delle funzioni responsabili delle operations aziendali, in particolare produzione, approvvigionamento e controllo qualità (Figura 6).





**Figura 6 - Funzioni coinvolte nello sviluppo nuovo prodotto – Elaborazione interna**

I responsabili del processo di sviluppo nuovo prodotto di Gucci, ritengono che il coinvolgimento fin dalla fase di ricerca e creazione dei primissimi prototipi di questi processi sia fondamentale poiché ciascuno di essi porta i propri vincoli e la propria conoscenza, indispensabili per definire un campionario che non incontri problematiche nelle successive fasi di produzione e di acquisto delle materie prime necessarie. Il tempo disponibile per lo sviluppo e la produzione è al massimo di due mesi e un eventuale problema non considerato in precedenza porterebbe ad uno slittamento della data di consegna ai negozi, cosa che non può assolutamente avvenire.

Produzione, approvvigionamento e controllo qualità intervengono in diversi momenti del processo di sviluppo nuovo prodotto, con obiettivi diversi e apportando contributi legati ad elementi diversi; le relazioni che si instaurano sono di tipo bidirezionale: sono infatti sia i processi di operations ad apportare informazioni utili per il processo di sviluppo nuovo prodotto che viceversa.

Per Gucci, i tempi di approvvigionamento risultano essere spesso incompatibili con i tempi a disposizione per l'intero processo di sviluppo e produzione della nuova collezione, per questo motivo molti acquisti vengono iniziati al buio senza avere coscienza di cosa effettivamente sarà portato avanti nello sviluppo; per limitare il più possibile tale situazione, comunque rischiosa, è fondamentale il coinvolgimento dell'approvvigionamento fin dalle fasi di ricerca sia per quanto riguarda i tessuti e le pelli che per gli accessori. Nei vari step che portano alla definizione del campionario,

l'approvvigionamento viene informato sulla scelta effettuata in termini di materiali in modo da iniziare l'acquisto quanto prima.

In fase di ricerca materiali, un'attività particolarmente rilevante in cui è fondamentale l'integrazione dei contributi dei processi di operations è sicuramente la scelta dei fornitori. La ricerca materiali li sceglie in base al tipo di pellame o tessuto necessario e nella scelta è affiancata dalla produzione che si occupa della valutazione dei fornitori considerando cinque voci: capacità e attitudine alla ricerca, industrializzazione, costo, affidabilità nelle consegne e ripetitività del materiale; l'approvvigionamento, invece, monitora costantemente la situazione dei fornitori intervenendo fin dalle prime fasi di sviluppo nuovo prodotto nel consigliare il fornitore più adeguato date le esigenze espresse dallo stile.

Lo sviluppo prodotto, oltre ad avere una posizione centrale all'interno dell'intero processo di sviluppo ricopre un ruolo fondamentale anche per quanto riguarda il coinvolgimento delle operations: occupandosi, infatti, della definizione delle distinte base e delle schede tecniche gestendo un numero elevato di informazioni necessarie a tutti i processi delle operations. Innanzitutto, conoscendo ad ogni stadio del processo di sviluppo l'articolazione della collezione, affianca la ricerca materiali nell'informare appena possibile gli acquisti su quali sono le materie prime e i componenti di cui approvvigionarsi. A questo proposito, lo sviluppo prodotto ha un ruolo centrale anche nella previsione di tutto ciò che può servire date le caratteristiche ipotizzate per la collezione: deve fare in modo che non si creino scorte e contemporaneamente che non ci siano problemi di pezzi mancanti date le distinte base; questa attività risulta essere fondamentale anche per il processo di approvvigionamento che viene informato in tempo reale. Inoltre, lo sviluppo nuovo prodotto comunica anticipatamente alla produzione informazioni in relazione alle specifiche di produzione, ai tempi di assemblaggio e alle lavorazioni necessarie.

Il coinvolgimento della produzione avviene soprattutto nella fase di modelliera, una volta che sono stati realizzati e approvati i primi prototipi, a questo punto la funzione che ne è responsabile si relaziona con la parte della produzione che si occupa dell'ingegneria dei processi produttivi in modo da ottimizzarne le fasi; inoltre, non appena termina la prima prototipazione viene iniziata una fase di training di un team di

persone della produzione, in modo che questi siano a loro volta in grado di istruire i fornitori riguardo le lavorazioni necessarie, in fase di produzione effettiva.

Il coinvolgimento fin dalle prime fasi di sviluppo è importante anche considerando le informazioni di natura tecnica e relative all'effettiva fattibilità di un nuovo prodotto che questa funzione è in grado di fornire. L'ufficio stile presenta spesso bozzetti e modelli al limite della fattibilità che si scontrano con i vincoli tecnici che caratterizzano i sistemi produttivi e con le caratteristiche dei materiali; tali vincoli in fase di sviluppo nuovo prodotto vengono considerati dalla modelliera e dalla ricerca materiali. Anche in questo caso un ruolo fondamentale è ricoperto dallo sviluppo prodotto che diventa un filtro tra l'ufficio stile e la modelliera che porta con sé anche le esigenze della produzione, facendo in modo che si riesca a trasformare il bozzetto in un carta modello effettivamente producibile, cercando di soddisfare le esigenze di tutti gli attori coinvolti, in primo luogo lo stile. E' quindi molto importante che ci sia estrema fiducia ed armonia all'interno del gruppo affinché le relazioni siano stabili ed il confronto permetta di trovare rapidamente le soluzioni più adatte.

Durante l'analisi tecnica della collezione, la ricerca materiali e la ricerca accessori si rivolgono, oltre che alla produzione, al controllo qualità; il coinvolgimento avviene attraverso un continuo scambio di informazioni, sia relative alle modalità di realizzazione di un prodotto e, di conseguenza, eventuali vincoli di fattibilità relativi alle caratteristiche dei materiali, soprattutto nelle prime fasi di sviluppo della collezione in modo da anticipare eventuali vincoli all'effettiva realizzazione di un prodotto.

Oltre a ciò, è importante considerare che il controllo qualità è un processo trasversale sia rispetto alla produzione che al processo di sviluppo nuovo prodotto, per questo motivo, durante l'intero sviluppo della collezione, viene costantemente aggiornato su ciò che viene in essa inserito grazie all'utilizzo di schede tecniche redatte dallo sviluppo prodotto.

L'integrazione delle operations nel processo di sviluppo nuovo prodotto è forte soprattutto nelle primissime fasi, dove vengono pianificate alcune riunioni formali in cui tutte le funzioni coinvolte concorrono alla definizione delle linee guida da seguire per lo sviluppo della collezione. Con il procedere dello sviluppo gli incontri periodici diminuiscono a causa dei tempi troppo stretti che non permettono di affrontare le diverse problematiche insorte solo a scadenze predefinite.

Per ovviare a questo problema i responsabili delle varie funzioni si tengono in contatto principalmente telefonicamente o tramite e-mail quasi quotidianamente in modo da non perdere di vista ciò che sta avvenendo nelle altre funzioni e mantenere una visione comune sull'intero processo. La vicinanza fisica tra tutte le funzioni coinvolte nel processo di sviluppo nuovo prodotto permette, inoltre, che spesso le comunicazioni avvengano anche in incontri informali non pianificati, nel momento stesso in cui si manifesta l'incombenza.

Tutte le informazioni scambiate, sia telefonicamente che durante incontri informali, vengono formalizzate e inserite in un documento scritto in modo da evitare incomprensioni e da renderle sempre disponibili.

Infine, molti degli scambi informativi che avvengono tra tutte le funzioni coinvolte nel processo di sviluppo nuovo prodotto sono agevolati dalla presenza di un sistema informativo adeguato e studiato ad hoc che permette di condividere l'enorme mole d'informazioni prodotta e di divulgarla a tutte le aree interessate, in modo che ciascuna di esse possa usufruire in tempo reale di tutti gli aggiornamenti che vengono effettuati ed esista una visione univoca del processo da parte di tutti. Le informazioni relative ad una specifica collezione prendono vita quando viene definito il tema e raggiungono il loro apice nel momento in cui viene ultimato il campionario e si arriva alla campagna di vendita.

Il sistema informativo supporta l'operatività di tutte le funzioni che concorrono allo sviluppo della nuova collezione, ma non tutte le funzioni ne usufruiscono con la stessa frequenza e le stesse finalità; in particolare, lo sviluppo prodotto lo utilizza come mezzo principale di comunicazione verso le altre aree dello sviluppo nuovo prodotto e le operations dal momento che, insieme alla modelliera, è responsabile dell'inserimento nel database dei dati relativi ai prodotti quali distinte base, codici articoli, consumi, materie prime e tempi di assemblaggio. Il database è poi accessibile a tutte le funzioni in modo che possano raccogliere in tempo reale tutte le informazioni a loro necessarie.

Negli ultimi anni, l'azienda sta affiancando al tradizionale sistema informativo l'utilizzo di un nuovo sistema di PLM che permette a ciascuna funzione coinvolta durante il processo di sviluppo nuovo prodotto di avere a disposizione in qualsiasi istante tutte le informazioni più rilevanti relative ad un determinato prodotto o materiale quali: rischio

ad esso associato, eventuali difficoltà produttive e caratteristiche principali del prodotto in termini di componenti.

Oltre a questi strumenti che favoriscono il coinvolgimento delle operations nel processo di sviluppo nuovo prodotto, esistono alcuni strumenti ad hoc che ogni funzione dello sviluppo utilizza per comunicare informazioni specifiche alle operations. Ne sono un esempio le schede tecniche e le distinte base, descritte in precedenza, utilizzate dallo sviluppo prodotto per comunicare sia con la produzione che con l'approvvigionamento.

Inoltre, la ricerca materiali redige, una volta realizzati i prototipi, il master di produzione che consiste in un foglio tipicamente di dimensione A4, dove viene riportato un campione della pelle o del tessuto e ne vengono descritte le caratteristiche. Questo documento viene poi condiviso con l'ufficio acquisti e la conceria in modo che conoscano i materiali necessari per la produzione e le loro caratteristiche tecniche.

Tutti gli accorgimenti finora descritti vengono utilizzati da Gucci nello sviluppo di ogni collezione e per tutte le tipologie di prodotto in esse contenuti, siano essi carryover, new carryover o prodotti completamente nuovi, ciò che cambia possono essere le aree che vengono coinvolte, poiché, come descritto in precedenza non sempre per lo sviluppo dei diversi prodotti è richiesto l'intervento di tutte le funzioni sia del processo di sviluppo nuovo prodotto che del processo di operations (Figura 7).

| Fase                          | Livello di innovazione |                      |            |
|-------------------------------|------------------------|----------------------|------------|
|                               | <i>Carryover</i>       | <i>New carryover</i> | <i>New</i> |
| Stile                         | x                      | X                    | x          |
| Modelleria                    |                        |                      | X          |
| Campionatura                  |                        |                      | x          |
| Sviluppo prodotto             |                        |                      | x          |
| Industrializzazione           |                        | X                    | x          |
| Approvvigionamento e Acquisti | x                      | X                    | x          |
| Produzione                    | x                      | X                    | x          |
| Controllo Qualità             | x                      | X                    | x          |

Figura 7 - Coinvolgimento funzioni a seconda del tipo di prodotto - Gucci

È inoltre, importante sottolineare, come l'azienda non faccia discriminazione tra prodotti appartenenti a diverse fasce di prezzo, cambiano le informazioni scambiate tra le diverse funzioni e l'istante in cui ciò avviene ma, anche nel caso di articoli appartenenti a fasce inferiori non si assiste a livelli di integrazione e comunicazione diversi.

In Gucci, l'elevato livello di comunicazione sia tra le funzioni coinvolte direttamente nello sviluppo nuovo prodotto che tra queste e le operations, permette di realizzare il campionario in modo perfetto, raggiungendo prestazioni ottime non solo a livello locale, come se si trattasse di tante entità indipendenti, ma anche a livello globale; l'integrazione permette, infatti, di superare gli svantaggi legati a lead time strettissimi imposti dal mondo della moda.

Oltre alle funzioni finora considerate esiste all'interno delle operations di Gucci, una funzione che si occupa del coordinamento delle interazioni tra le diverse funzioni aziendali, in particolare tra quelle maggiormente operative e delle interazioni tra queste e i fornitori. In particolare ciò avviene nel caso specifico del processo di sviluppo nuovo prodotto. Questa funzione è denominata acquisti e gestione fornitori e si occupa di fare da tramite tra le attività coinvolte all'interno del processo di sviluppo nuovo prodotto, le operations interne e i fornitori dell'azienda, sia per quanto riguarda le materie prime che per i prodotti finiti. In particolare questa funzione ha il compito di allocare ordini e fatturati presso i fornitori, stabilendo quali suppliers dovranno occuparsi delle singole operazioni necessarie alla realizzazione delle determinate tipologie di prodotto. Obiettivo di questa funzione è, inoltre, cercare di dare un contenuto tecnico agli acquisti intervenendo nella fase di industrializzazione.

All'interno del processo di sviluppo nuovo prodotto, per quanto riguarda le materie prime, tale funzione viene coinvolta fin dalle prime fasi della prototipia, una volta terminato il processo di definizione del materiale di cui si occupano la ricerca materiali e lo stile, interagendo tramite incontri periodici con il merchandising, il quale effettua le stime relative alla previsione della collezione, e con lo sviluppo prodotto per quanto riguarda la parte stilistica. Questa integrazione è importante perché supporta la funzione acquisti e gestione fornitori nella comprensione della struttura della collezione in termini di taglie, tessuti, colori e nuovi articoli, facilitando successivamente l'interazione e la

pianificazione con i fornitori. Durante la fase di prototipia l'interazione principale avviene tra i tecnici della funzione acquisti e quelli della ricerca materiali per capire le difficoltà di uno specifico materiale e le sue caratteristiche peculiari così da avviare il processo di industrializzazione prima della produzione vera e propria. In particolare la funzione acquisti, una volta che la ricerca materiali ha scelto il supplier, si interfaccia con quest'ultimo con l'obiettivo di minimizzare i costi e massimizzare le competenze e la qualità poiché tale fornitore ha già curato lo sviluppo insieme alla ricerca materiali. Nella successiva fase di campionario, una volta individuate le potenzialità e la capacità produttiva del fornitore, sarà compito della funzione acquisti iniziare a cercare un possibile supplier alternativo a quello precedentemente scelto così da far fronte ad un'eventuale esplosione all'interno della collezione del materiale. Nelle fasi più a valle la funzione acquisti si interfaccia anche con la pianificazione della produzione comunicando la presenza a magazzino dei materiali continuativi ordinati al buio così da facilitare il processo di pianificazione e con il commerciale condividendo dati relativi al sell out e alle giacenze a magazzino con l'obiettivo di semplificare il passaggio da una stagione alla successiva.

È compito della funzione acquisti anche cercare di bilanciare la produzione presso i fornitori per garantirne la continuità anche nei periodi dell'anno in cui vengono sviluppate le collezioni e di conseguenza non vi sono ordini di produzione da passare ai suppliers: in questo modo Gucci è in grado di limitare l'impatto dei costi fissi per il fornitore grazie alla continuità delle lavorazioni e inoltre non corre il rischio di pagare suppliers che non stanno creando fatturato per l'azienda.

Anche per quanto riguarda i prodotti finiti, la funzione acquisti si occupa di gestire il rapporto con i fornitori soprattutto in fase di industrializzazione, prototipia e campionario; in particolare in fase di industrializzazione dei prodotti finiti è necessario valutare accuratamente ogni particolare che possa creare problemi qualitativi, funzionali ed estetici sul prodotto stesso. È inoltre importante che gli acquisti supportino la pianificazione per evitare che la vasta rete di fornitura di cui si avvale Gucci si debba fermare a causa della mancanza di materiali: tale complessità legata al network dei façonisti è in grado di garantire un'elevata flessibilità in termini di volumi e di elaborazione delle commesse ma rischia di diventare un vincolo se non viene correttamente alimentata.

Per facilitare il corretto funzionamento del network di fornitura, Gucci, per quanto riguarda i fornitori di materie prime, organizza degli incontri volti a fare il punto della stagione appena conclusa, programmare quella successiva e capire problematiche relative a determinate tipologie di articolo. Con i fornitori di prodotto finito invece, si ricorre a figure di controllo con il compito di supportare il supplier nella risoluzione di specifici problemi e viene inoltre organizzato un incontro tenuto dal Direttore Operations e Supply Chain di Gucci al quale partecipano tutti i fornitori, in cui vengono diffuse contemporaneamente all'intera rete di fornitura informazioni relative a tempistiche di consegna e a specifiche qualitative.

Gucci si occupa inoltre di fornire ai propri façonisti il metodo di lavoro così che l'intero network operi con lo stesso metodo a prescindere dei volumi di produzione, il tempo di lavorazione, che risulta essere un tempo di prodotto e non di processo e che può essere rivisto in base a modifiche effettuate dalla produzione sul prodotto, e il costo minuto che dipende dalla struttura del fornitore e copre parte dei costi di trasporto.

L'obiettivo che si pone Gucci, fornendo le medesime informazioni sia a fornitori che operano con un processo maggiormente industriale sia a quelli che svolgono operazioni artigianali, è di consentire ai suppliers di crescere nelle loro modalità di lavorazione così da avere una rete in cui ogni singolo fornitore sia in grado di svolgere tutte le possibili lavorazioni richieste da Gucci, garantendo all'azienda la possibilità di disporre di un'elevatissima flessibilità e di poter quindi far fronte a qualunque tipo di collezione.

#### ***1.4 Coinvolgimento dei fornitori nel processo di sviluppo nuovo prodotto***

Nonostante la rete di fornitura di Gucci comprenda un indotto di 1400 aziende decisamente complesso da gestire dal punto di vista organizzativo, la casa fiorentina può contare su rapporti assai forti con i propri fornitori, visto che la stragrande maggioranza di questi sono situati a non più di 100 km dall'headquarter di Casellina (alcuni di essi sono addirittura nati e si sono sviluppati proprio grazie a Gucci stessa) e i rimanenti sono comunque collocati sul suolo italiano (in particolare alcuni fornitori di accessori e un ridotto numero di façonisti) con rarissime eccezioni riguardanti unicamente il packaging



(Cina). Ciò evidenzia ancor di più l'importanza del Made in Italy per l'azienda: ne consegue infatti che Gucci può contare su un background culturale simile a quello dei propri fornitori e su scambi informativi assai frequenti e soprattutto sul fatto che tali scambi possono avvenire facilmente e in tempi brevissimi anche di persona, modalità che risulta essere la migliore per lo sviluppo di nuove idee e per la risoluzione dei problemi, in particolare nell'ambito dello sviluppo nuovo prodotto. Le aziende con cui collabora Gucci, se si escludono i licenziatari (P&G, Safilo e Gucci Group Watches), sono tutte imprese artigiane medio-piccole radicate sul territorio da oltre mezzo secolo: proprio il know how maturato da generazioni dei mastri pellettieri e delle concerie toscane permette a Gucci di poter contare sempre su forniture di altissima qualità che da sempre hanno contraddistinto il marchio; solo anni e anni di esperienza e di conoscenze pregresse tramandate di padre in figlio, di artigiano in artigiano, possono garantire determinati standard qualitativi.

Lo stesso tipo di approccio viene utilizzato anche per gli accessori: Gucci si dimostra azienda fortemente volta alla ricerca, in grado di capire come sfruttare lavorazioni tipiche di altri settori all'interno del proprio business. La supply chain degli accessori è infatti composta da piccole aziende che hanno sviluppato negli anni le loro conoscenze e competenze nell'ambito della meccanica, dello stampaggio, della lucidatura o della verniciatura in settori quali la meccanica di precisione o l'occhialeria.

È bene inoltre precisare che, soprattutto negli accessori, la maggior parte dei fornitori non lavorano in esclusiva per Gucci. L'azienda ritiene infatti che avere l'esclusiva con questo tipo di fornitori porterebbe questi ultimi a lavorare soprattutto sulla riduzione dei costi anziché investire nella ricerca: per questo motivo la casa fiorentina preferisce che i propri fornitori lavorino anche per altri clienti siano essi anche concorrenti diretti di Gucci stessa. La maison però, disponendo di forte potere contrattuale nei confronti dei suppliers, visti i volumi che è in grado di garantire, ha la possibilità di vincolare il fornitore sui possibili clienti per evitare di vendere conoscenza a costo zero. In particolare la casa fiorentina è disposta a condividere le proprie conoscenze e competenze attraverso i propri fornitori solo con concorrenti dai quali possa essa stessa assimilare qualcosa di nuovo: in tal modo Gucci può apprendere nuove tipologie di lavorazioni da utilizzare in futuro e il fornitore viene stimolato nella ricerca e nello sviluppo di nuove tecnologie lavorando contemporaneamente per due aziende.

Tale “condivisione di informazioni” non viene però utilizzata con quei fornitori che svolgono lavorazioni *core* che contraddistinguono il marchio Gucci nel mondo, quali ad esempio la lavorazione del bambù.

Se negli accessori si ricorre in piccola misura all’esclusività, soprattutto per favorire la ricerca, lo stesso non si può dire per altre tipologie di fornitori: una buona parte dei suppliers in conto lavoro operano infatti con contratti di esclusiva e di alcuni di essi Gucci possiede addirittura quote di maggioranza assoluta.

Le dinamiche connesse alla collaborazione esterna in ambito di sviluppo nuovo prodotto sono inoltre necessariamente soggette alle tempistiche e alle caratteristiche tipiche del settore del fashion: in particolare ogni tipologia di relazione in un’azienda come Gucci è fortemente legata a tempi e specifiche dettati dalla nuova collezione sviluppata.

Nello sviluppo nuovo prodotto, in particolare, il coinvolgimento dei fornitori diviene fondamentale proprio per rispettare tali tempistiche, in genere comprese tra i due e i tre mesi, e senza di esso sarebbe pressoché impossibile far uscire le nuove collezioni per tempo (Figura 8).

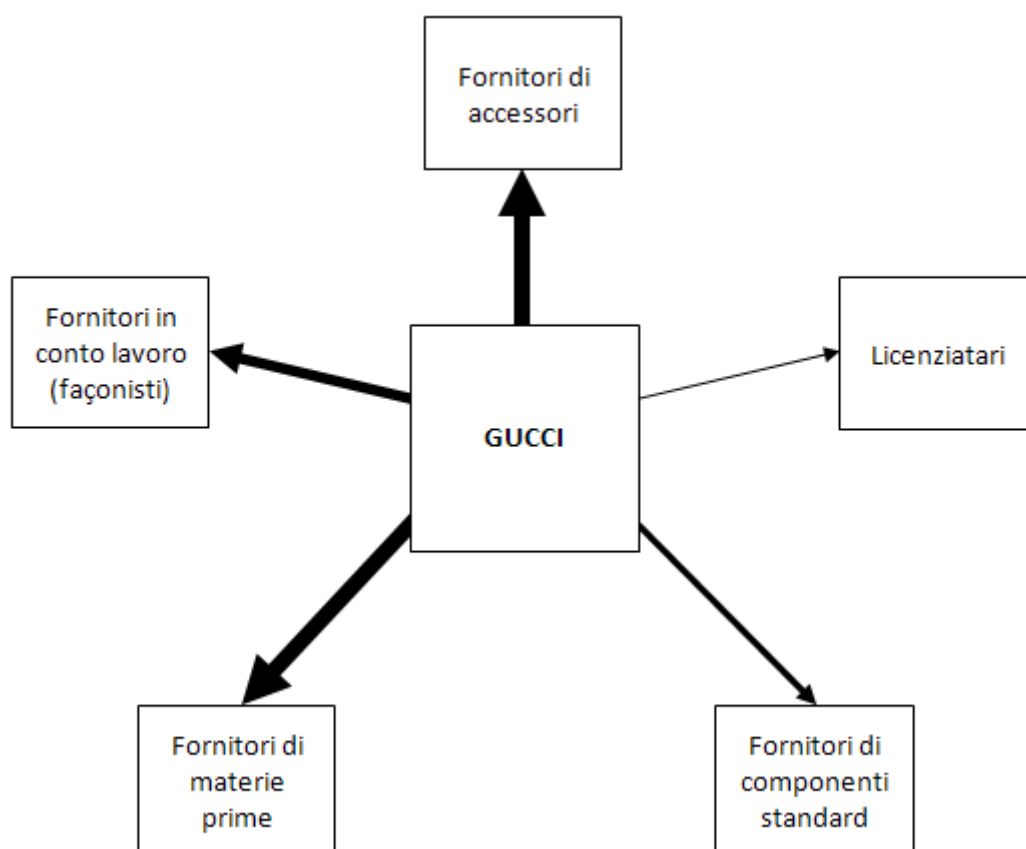


Figura 8 - Coinvolgimento dei fornitori - Elaborazione interna

Tra le varie tipologie di fornitori presenti all'interno della supply chain di Gucci façonisti, fornitori di componenti standard e licenziatari presentano un coinvolgimento piuttosto marginale nel processo di NPD.

I façonisti, infatti vengono coinvolti soprattutto dallo sviluppo prodotto, dalla modelliera e dal controllo qualità rispettivamente per allocazione di capacità produttiva, invio dei cartamodelli che riportano quote ed istruzioni fondamentali per l'assemblaggio dei prodotti e controllo dei processi e delle materie prime utilizzate durante la produzione. Il loro coinvolgimento è prettamente operativo, nell'ambito dello sviluppo nuovo prodotto vengono infatti contattati quasi unicamente per determinare la loro capacità produttiva in modo da consentire allo sviluppo prodotto di capire come ripartire i volumi da produrre e a quale fornitore inviare quali materiali e in quali quantità.

I fornitori di componenti standard e i licenziatari risultano essere coinvolti nello sviluppo in maniera ancor più ridotta. I primi infatti sono soggetti ad ordini da catalogo ma necessitano comunque di notevole attenzione soprattutto nella formulazione delle distinte base da parte dello sviluppo prodotto: a parità di pellame utilizzato, questo può presentare infatti notevoli differenze in termini di colore o di sfumature che devono essere tradotti dallo sviluppo prodotto in un preciso codice colore da ordinare ai suppliers; anche solo un piccolo errore di compilazione di una distinta base può portare all'indesiderata formazione di magazzino. Per quanto riguarda i licenziatari, facendo particolare riferimento all'ambito degli occhiali, l'interazione avviene principalmente a livello di sviluppo nuovo prodotto di entrambi gli attori: Gucci formula le sue proposte e le sue richieste che vengono sottoposte al supplier il quale, a sua volta, analizza e sviluppa queste idee formulando soluzioni alternative. Una volta raggiunto un accordo è poi compito del fornitore preoccuparsi della gestione dei processi e delle modalità di produzione.

Risultano essere invece di notevole importanza ed impatto i rapporti di collaborazione nello sviluppo nuovo prodotto instaurati con i suppliers di pellami e tessuti e di accessori: entrambe le categorie necessitano di un coinvolgimento fin dalle prime fasi a causa dei lunghi lead time di approvvigionamento legati alle materie prime e ai tempi necessari alla realizzazione delle lavorazioni per i fornitori di accessori.

Per quanto riguarda pellami e tessuti i lead time di approvvigionamento, che sono di circa quattro settimane per le pelli e oltre le cinque settimane per i tessuti, non sono

assolutamente compatibili con i tempi strettissimi dello sviluppo delle collezioni. È fondamentale un coinvolgimento al più presto di questi suppliers e un'estrema reattività e flessibilità da parte dell'intera filiera: è inoltre importante che tali rapporti vengano gestiti da tecnici esperti interni a Gucci in grado quindi sia di individuare e anticipare, lavorando con il fornitore, vincoli e problemi, sia di tenere conto dei tempi di approvvigionamento di tutti i materiali e degli accessori così da farli pervenire in tempo ai façonisti evitando blocchi di produzione e gravose perdite di tempo. Per questo motivo spesso vengono effettuati ordini al buio, quando cioè la collezione non è ancora definitiva, per poter sopperire ai tempi connessi all'approvvigionamento: in particolare questo avviene per materiali la cui presenza all'interno della collezione è sufficientemente certa o per materiali facilmente riutilizzabili quali il vitello, di modo da poter iniziare le prime fasi di lavorazione in conceria. Lo stesso avviene anche per gli accessori: spesso accade che alcune delle lavorazioni risultino essere piuttosto lunghe e proprio per questo, se possibile, vengono anticipate quelle soggette a minor rischio quali ad esempio le prime fasi di lavorazione del bambù o dell'ottone.

Ad eccezione del costing, ogni funzione appartenente allo sviluppo nuovo prodotto all'interno di Gucci si relaziona frequentemente con i fornitori fin dalle prime fasi: le funzioni principalmente coinvolte risultano essere lo sviluppo materiali e lo sviluppo accessori oltre a una notevole interazione esistente tra suppliers e controllo qualità; di fondamentale importanza è, comunque, l'interazione esistente anche tra suppliers e modelliera e tra suppliers e sviluppo prodotto.

La modelliera si occupa infatti di sviluppare i cartamodelli che riportano tutte le istruzioni di montaggio e le informazioni necessarie (forme, misure,...) da inviare in tempo reale al pellettiera pronte per essere applicate alle macchine. Vengono realizzati cartamodelli differenti per i vari fornitori a seconda dei materiali che dovranno utilizzare in produzione visto che ogni materiale necessita di rinforzi differenti. A partire dai cartamodelli vengono poi realizzate le specifiche di lavorazione e viene lanciata la produzione presso i fornitori che viene seguita da team che fanno supporto tecnico al fornitore e controllo qualità. Accade inoltre, in alcuni casi, che la modelliera di Gucci si interfacci con quella dei fornitori durante la realizzazione del campionario per individuare accorgimenti tecnici, quali i rinforzi, necessari alla realizzazione del prodotto. Le modellerie sono aree con persone dedicate all'interno del fornitore e sono un

investimento che il supplier effettua per garantirsi l'ottenimento della produzione; è necessario che il modellista conosca a pieno tutte le caratteristiche del prodotto Gucci e che sia in grado di trasferire tali informazioni: tale fase necessita di notevole attenzione vista la riservatezza delle informazioni condivise che riguardano la nuova collezione.

Lo sviluppo prodotto invece si occupa tra le altre cose della compilazione delle schede tecniche che a partire dai modelli definiscono le lavorazioni che il fornitore deve compiere per la realizzazione del prodotto finito: tale processo risulta essere piuttosto semplice per i carryover di cui in azienda si sa praticamente tutto e in particolare presso quali fornitore comprare i materiali ed effettuare le lavorazioni, mentre risulta assai più complesso per i prodotti nuovi, dove oltre ad individuare le lavorazioni da effettuare, è necessario anche capire quale sia il fornitore più adatto a realizzarle, quale sia la capacità produttiva complessiva disponibile e se sia possibile eventualmente aumentare la base di fornitura in caso di ordini particolarmente grandi. Inoltre in caso di modifiche da apportare al prodotto, una volta approvate dallo stile, è compito di questo ufficio trovare un fornitore in grado di realizzarle spesso in tempi record. Questa funzione si trova in continuo contatto con i fornitori, così da poter essere in grado di ovviare ai problemi che si presentano, in particolare legati all'imprevedibilità dei materiali (es. colore), e da poter supportare le attività di training presso i fornitori.

Ne consegue che l'interazione e la collaborazione tra le persone è di vitale importanza, soprattutto in un settore dove non esistono dei veri e propri standard su cui lavorare, ma ci si basa molto sulle sensazioni e sulle emozioni che scaturiscono dalla realizzazione, dalla visione o dal tatto degli articoli.

Proprio queste componenti emozionali sono alla base delle relazioni esistenti tra fornitori e ricerca materiali. Questa funzione fa da tramite tra lo stile e i fornitori, e deve essere in grado di tradurre le sensazioni di lucidità o trasparenza o tatto espresse dallo stile in una pelle o un tessuto già esistente, perché visto ad esempio durante una fiera, oppure potenzialmente producibile. Visti i tempi ridottissimi è necessario effettuare una scrematura dei possibili fornitori, in modo da isolarne alcuni, in genere 3 o 4, e gli si chiede di dare la propria interpretazione di quanto richiesto dallo stile, così da disporre di un ventaglio di offerte da sottoporre allo stile stesso. È importante, in questi casi, disporre di persone formate e competenti all'interno della ricerca materiali che conoscano il lavoro di conceria e dei fornitori e permettano di avere un'interfaccia

qualificata col supplier in grado di saper valutare anche le sue impressioni sui materiali. In questo modo è inoltre possibile controllare frequentemente i fornitori riguardo a colori, tessuti e pelli così da fornire una prima scheda tecnica che identifichi tipo di materiale, fornitore e caratteristiche della pelle o del tessuto, oltre ad essere in grado di individuare potenzialità e criticità connesse al materiale o all'applicazione del materiale ad un articolo previa realizzazione di un prototipo. La ricerca materiali può trovarsi a gestire non solo flussi monodirezionali, come avviene invece per le altre funzioni, ma anche flussi bidirezionali: è possibile infatti che Gucci acquisti pelli e tessuti sviluppati direttamente dai fornitori. Il fornitore può sviluppare autonomamente particolari tessuti o effettuare particolari lavorazioni sui pellami inviando poi dei campioni che vengono raccolti, valutati e catalogati da Gucci: Gucci può quindi decidere se acquistare direttamente il nuovo materiale oppure archivarlo per poterne disporre nel caso di un utilizzo futuro in collezione.

Anche per quanto riguarda gli accessori l'interazione cliente-fornitore risulta essere assai articolata. In questo settore i fornitori vengono suggestionati dalle idee di Gucci e l'azienda stessa poi collabora con il supplier per gli sviluppi successivi e per la realizzazione dei processi e dei prodotti. Questo avviene principalmente a causa dei forti investimenti richiesti, relativi allo sviluppo di nuove tecnologie, alla formazione e alle ricerche di mercato. Gucci lavora molto e supporta i propri suppliers di primo e di secondo livello proprio con l'obiettivo di tenerli vicini vista la forte dipendenza sussistente. Ad esempio Gucci ha recentemente ottenuto un finanziamento per la formazione del personale di cui metà è stata dedicata alla formazione dei fornitori sulla comunicazione, sulla gestione dei progetti, sull'industrializzazione dei prodotti e su tempi e metodi. È necessario quindi conoscere bene ma anche stimolare e motivare il fornitore sulle tematiche produttive ed organizzative, condividendo le scelte e le conoscenze spingendolo alla sperimentazione. Negli accessori, ma le stesse considerazioni possono essere fatte anche per le altre tipologie di fornitori, sono fondamentali le persone, la loro voglia di fare, le loro conoscenze e la loro formazione: le aziende, infatti, secondo Gucci si possono anche costruire da zero, purché si parta dalle persone giuste. Non a caso le realtà più interessanti tra i fornitori di Gucci sono proprio quelle dove sono state scelte le persone: tali aziende, forse anche per un senso di riconoscenza, tendono a lavorare meglio e risultano essere maggiormente propense al

dialogo e alla collaborazione dando luogo, quindi, ad un rapporto migliore con Gucci stessa. Il principale problema legato alla collaborazione con i fornitori in questo ambito è quello, abbastanza tipico nel fashion, di profonde differenze di linguaggio tra i creativi e gli uomini di produzione: solo attraverso la comunicazione tra le persone e sfruttando una buona dose di esperienza è infatti possibile essere in grado di interpretare i disegni stilistici che riportano in genere le sole quote d'ingombro e trasformarli in disegni tecnici sottoponibili alle macchine.

Inoltre Gucci tende a promuovere non solo la piena conoscenza del fornitore attraverso la comunicazione e il confronto reciproco, cercando di capire cosa è in grado di fare e come è in grado di fare attualmente le cose un determinato fornitore così da essere in grado di consigliarlo per migliorare, ma cerca anche di favorire l'associazione e la comunicazione tra fornitori favorendo sì la concorrenza, ma facendo anche in modo che la condivisione di idee sia in grado di stimolarli nella ricerca.

In questo modo, conoscendo approfonditamente la propria rete di fornitura sulla base di indicatori quali ad esempio la capacità produttiva, la competitività, la tecnologia e il "fiuto", Gucci è quindi poi in grado, in fase di negoziazione, di sapere quale fornitore scegliere, come bilanciare e ripartire al meglio la produzione tra i suppliers e di ottenere le condizioni economiche migliori (ad esempio è in grado di sapere se due fornitori riescono a compiere la stessa lavorazione allo stesso prezzo), essendo sicura che vengano rispettati gli obiettivi principali, costituiti dal rispetto dei tempi, dei costi e della qualità sia in termini di prodotto che in termini di processo.

A tutt'oggi, nonostante sia ormai in fase finale di realizzazione una piattaforma aziendale di PLM che supporti, tra le altre cose, il software aziendale nella condivisione delle informazioni strategiche, la maggior parte delle comunicazioni tra Gucci e i suoi fornitori avviene personalmente durante le riunioni. Durante questi incontri vengono generalmente condivise informazioni strategiche, documentazioni relative alle informazioni funzionali, distinte base, schede tecniche, campioni e controcampioni, disegni e controdisegni oltre ai cosiddetti master di produzione. Queste riunioni avvengono necessariamente in tempi ridotti dettati dalle collezioni e generalmente tendono ad essere maggiormente frequenti all'inizio dello sviluppo. L'utilizzo di sistemi informativi per la collaborazione esterna sta crescendo esponenzialmente e si sta lavorando all'elaborazione di piattaforme condivise in grado sia di permettere una

crescita reciproca, sia di garantire un adeguato livello di flessibilità, caratteristica imprescindibile in un processo come lo sviluppo prodotto dove essa, così come la reattività, è fondamentale.

In tal senso un discorso a parte merita l'interazione tra fornitori e controllo qualità.

Gucci si occupa, infatti, di gestire ed effettuare collaudi presso le conterie, gli accessoristi e i licenziatari sia per quanto riguarda i prodotti, sia per quanto riguarda i processi, con l'obiettivo di "educare" i suppliers. Nell'ambito dello sviluppo nuovo prodotto questa interazione è di grande importanza sia per poter garantire un elevato livello qualitativo delle forniture, sia per poter sfruttare l'efficienza nei processi produttivi in ottica lean. Lo scambio informativo tra il controllo qualità di Gucci e i suoi suppliers avviene sia personalmente mediante visite periodiche, sia attraverso l'utilizzo di supporti informatici quali i verbali elettronici degli ispettori (in grado di identificare i lotti e di conseguenza i possibili difetti suddividendoli per commessa, per tipo di articolo, per fornitore e per subfornitore, isolando così le diverse produzioni e le singole criticità di ogni attore coinvolto) o il portale istituito appositamente per i fornitori dalla struttura centrale dei sistemi informativi in Gucci (MIS) e gestito dall'ufficio CIM, che consente di effettuare valutazioni sia interne che esterne. In questo modo lo sviluppo prodotto può consultare questo portale ed effettuare le sue analisi di vendor rating, determinando gli eventuali aspetti critici in produzione o nei materiali di ogni fornitore tramite analisi dei dati riportati dagli ispettori sia in fase di nascita che in fase di produzione della collezione. Questo portale permette anche ai fornitori di poter verificare il proprio andamento e quello dei propri competitors (non avendo però visibilità sulla ragione sociale) stimolando la competizione. L'utente esterno non vede, all'interno di questo cruscotto, l'andamento complessivo della filiera, ma è in grado di conoscere la propria posizione relativa in termini di difettosità pesata sul volume produttivo (si è quindi più severi con chi produce di più) rispetto ai competitors. I fornitori sono anche in grado di vedere che tipo di difetti hanno commesso e le loro eventuali derive di produzione e possono inoltre esportare i verbali in Excel per effettuare le loro analisi, vedere il loro andamento nel tempo sulla base di varie dimensioni (quali le categorie merceologiche) e rilevare i difetti ripartiti per singolo subfornitore, così da isolare meglio le criticità facilitando sia il fornitore che Gucci nell'individuazione dei problemi e nel miglioramento complessivo del livello qualitativo delle forniture.



Il successo di questo portale, basato sulla nuova piattaforma PLM di Gucci, è legato soprattutto alla sponsorizzazione del progetto da parte del top management nonché alla condivisione dei risultati ottenuti e degli obiettivi con i fornitori stessi.

**BOX RIASSUNTIVO CASO GUCCI:****1. DESCRIZIONE AZIENDA**

- Fatturato: 2.266 milioni di € (2009)
- Volumi di Vendita: 5 milioni di pezzi all'anno
- Prodotti Offerti: Borse, valigeria, piccola pelletteria, cinture, calzature, abbigliamento, gift, guanti, cappelli, foulard e cravatte, orologi, gioielli, occhiali, profumi
- Livello Innovazione: 20 linee nuove in ogni collezione di cui 6 di carryover, 6 di new carryover e 8 linee nuove

**2. CONFIGURAZIONE SUPPLY CHAIN**

- Rete di Fornitura: 1400 aziende tra fornitori e subfornitori di pellami e tessuti, accessori, façonisti, fornitori di componenti standard e licenziatari, collocati prevalentemente in Italia
- Rete Distributiva: 283 DOS nel mondo più rete di negozi in franchising, boutique duty free leading department, specialty store oltre a un'efficiente rete di E-commerce
- Configurazione NPD: Svolto internamente fino a parte della campionatura
- Configurazione OPS: Controllo qualità e approvvigionamento svolti internamente, produzione effettuata esternamente

**3a. GESTIONE INTERNA**

- Funzioni Coinvolte: Produzione, approvvigionamento e controllo qualità
- Istante Coinvolgimento: A partire dalle prime fasi, in particolare durante le fasi di ricerca e di creazione dei prototipi e durante l'intero processo; il coinvolgimento prevale nelle prime fasi
- Modalità Coinvolgimento: Il coinvolgimento avviene tramite riunioni, contatti telefonici, e-mail, sistema informativo aziendale e piattaforma PLM, ma anche attraverso la gestione e la diffusione di informazioni e documentazione scritta condivisa quali distinte base, schede tecniche e master di produzione (approvvigionamento), specifiche di produzione, tempi di assemblaggio, lavorazioni necessarie e vincoli di fattibilità (produzione), vincoli di fattibilità e schede tecniche (controllo qualità)

**3b. GESTIONE ESTERNA**

- Fornitori Coinvolti: Vengono coinvolti nel processo di NPD soprattutto i fornitori di pellami e tessuti e quelli di accessori; i façonisti vengono coinvolti per determinare la capacità produttiva; i licenziatari vengono coinvolti per definire il design del prodotto
- Istante Coinvolgimento: Coinvolgimento fin dalle prime fasi e lungo l'intero processo, tempistiche dettate dalle collezioni
- Modalità Coinvolgimento: Prevalentemente tramite riunioni o meccanismi tradizionali; altre modalità utilizzate sono costituite dall'invio di cartamodelli CAD, disegni, master di produzione e documentazioni funzionali, utilizzo di attività di training sia interno che esterno oltre all'istituzione di un portale per i fornitori nell'ambito del controllo qualità

## **2. Caso HUGO BOSS**

La Hugo Boss AG è una casa di moda tedesca con sede a Metzingen, Germania, che prende il nome dal suo fondatore Hugo Ferdinand Boss. L'azienda è specializzata nella produzione di abiti d'alta moda e scarpe, settori in cui è considerata una fra le migliori aziende al mondo, ma copre molti rami della moda, sia maschile sia femminile, con abiti, accessori e fragranze (queste create dalla Procter & Gamble) che distribuisce attraverso gli oltre 6100 negozi monomarca e multibrand sparsi nel mondo.

L'azienda nasce nel 1923 quando Hugo Boss, fonda a Metzingen, cittadina a sud di Stoccarda, una azienda tessile a cui diede il suo nome; l'azienda non decolla, anche a causa della congiuntura economica della Germania degli anni venti.

Nel 1930 Hugo si vide quindi costretto a dichiarare bancarotta e, grazie anche all'aiuto del partito nazista a cui aveva da poco aderito, rifondò la compagnia; con l'ascesa di Adolf Hitler e del partito, anche la compagnia iniziò a crescere, diventando nel 1933 il fornitore ufficiale delle divise del partito nazionalsocialista tedesco.

Nel 1945, con la sconfitta della Germania nella II guerra mondiale, Hugo Boss, accusato di aver sostenuto la causa nazista, fu condannato a pagare una multa e tre anni più tardi morì.

La compagnia, con le richieste di divise militari che andavano diminuendo, cominciò nel 1953 la produzione di vestiti per uomo, settore in cui divenne leader nazionale e uno dei marchi più prestigiosi in ambito internazionale, grazie anche all'alta qualità degli abiti.

Nel 1985 l'azienda entrò in borsa, e le quote di maggioranza vennero acquisite dal Gruppo Marzotto (oggi Valentino Fashion Group); due anni dopo nacque la linea Orange.

Nel 1993 l'azienda espanse la gamma di produzione, creando la prima fragranza, la "Hugo", da cui nascerà la linea omonima.

Negli anni 2000 la maison continua a crescere e per il marchio sfilano le supermodelle più importanti e pagate al mondo come Julia Stegner, uno dei suoi volti più celebri.

Il 2002 è l'anno di nascita della linea Baldessarini, dal nome dello stilista della casa Hugo Boss Werner Baldessarini.

Hugo Boss è rappresentata nel mercato fashion dai brand Boss e Hugo. Le collezioni e le linee connesse a questi marchi sono orientate ad una clientela molto varia, creando un immaginario legato al brand Hugo Boss di unicità e di alto livello qualitativo. I marchi tradizionali, Boss che rappresenta il brand core classico e legato alla tradizione e Hugo più trendy ed innovativo, sono affiancati da altre linee quali Boss Black, Boss Selection, Boss Orange e Boss Green che risultano essere così articolate:

- *Boss Black* (abbigliamento e accessori uomo e donna) che offre un'ampia gamma di capi classici e al contempo moderni in stile business, casual e formale;
- *Boss Selection* (abbigliamento e accessori uomo) collocata nel segmento di mercato più elevato rappresenta l'elemento di punta del marchio Boss. La commistione tra design ricercato, materiali esclusivi e eccellente abilità sartoriale attesta la natura esclusiva della linea;
- *Boss Orange* (abbigliamento e accessori uomo, donna e bambino) che offre capi casual, dedicato a chi apprezza lo stile originale e sportivo. Materiali originali, colori audaci e dettagli eccellenti, per clienti che amano sperimentare;
- *Boss Green* (abbigliamento e accessori uomo) che offre una collezione sportiva di qualità eccellente;
- *Hugo* propone abbigliamento e accessori originale per uomini e donne giovanili. Le collezioni presentano forme avvolgenti e stili ultramoderni.

Per quanto riguarda il brand Boss Orange, il gruppo sta pensando di produrre e vendere separatamente la linea realizzata appositamente per i bambini.

La gamma di prodotti offerta da Hugo Boss si completa con profumi, cosmetici, orologi e occhiali realizzati tramite contratti di licensing. Negli ultimi anni, collaborando con il gruppo Swarovski e con Samsung, si è cercato di allargare il mercato alla realizzazione di gioielli e design per cellulari.

Il successo del gruppo Hugo Boss si basa sul coordinamento e l'integrazione delle sue tre divisioni (abbigliamento e camiceria, maglieria, accessori in pelle e scarpe) che risultano essere suddivise secondo una logica di prodotto e non di linea. Hugo Boss pone alla base

del rapporto con i propri clienti elementi quali una rete di distribuzione a livello globale con una profonda conoscenza del mercato e una grande esperienza maturata nella realizzazione di prodotti di alta qualità.

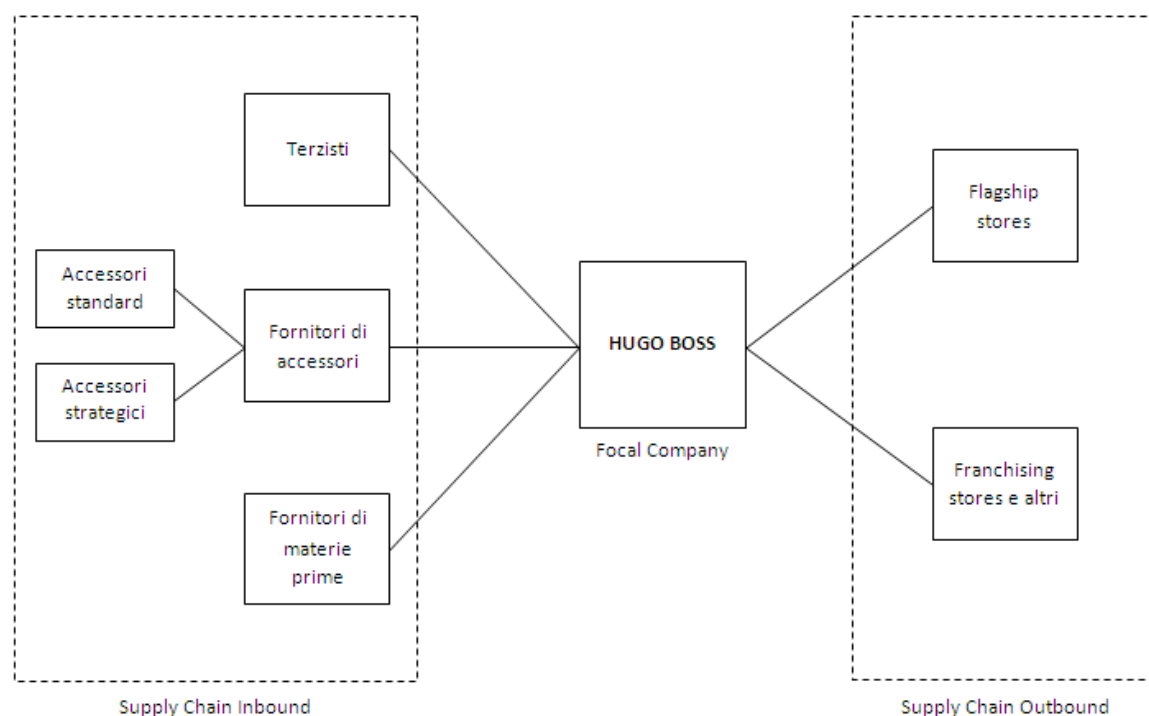
L'immagine del marchio Hugo Boss è riconosciuta nel mondo anche grazie all'intensa attività di marketing svolte dalla compagnia, quali la sponsorizzazione di eventi sportivi e culturali e la realizzazione delle uniformi del personale operante nei negozi retail diretti. La compagnia inoltre partecipa a eventi e sfilate nelle principali capitali mondiali della moda con l'obiettivo di stabilire nuovi canoni nel mondo della moda e di aumentare ancora di più la visibilità del gruppo e dei propri marchi.

Hugo Boss opera in 110 paesi con oltre 6.100 punti vendita: in particolare il gruppo può contare su una rete distributiva globale formata da 364 DOS (Directly Operated Stores) e circa 1.000 punti vendita in franchising.

Grazie alla sua rete distributiva Hugo Boss è stata in grado di fatturare nel 2009 1.562 milioni di euro, di cui 303 grazie ai punti vendita diretti: oltre il 60% di questi ricavi è stato generato nella Region comprendente Europa, Africa e Medio Oriente, che risulta essere il principale mercato per l'azienda.

## ***2.1 La Supply Chain***

La supply chain del gruppo Hugo Boss rispecchia la complessità che deve essere quotidianamente affrontata dall'azienda data l'ampiezza della gamma di prodotti proposta; la filiera produttiva in cui l'azienda si colloca coinvolge un numero elevato di attori sia per quanto riguarda l'area inbound che per quanto riguarda l'area outbound (Figura 1).



**Figura 7 - Struttura della supply chain di Hugo Boss - Elaborazione interna**

### **2.1.1 La rete di fornitura**

L'indotto di fornitori con cui si relaziona Hugo Boss risulta essere molto ricco e si articola in quattro diverse categorie che si differenziano principalmente per la tipologia di prodotto fornito, per la localizzazione geografica e per le modalità con cui questi vengono scelti dall'azienda.

#### **FORNITORI DI MATERIE PRIME**

I fornitori di materie prime si dividono a loro volta in fornitori di stoffe e tessuti per l'abbigliamento e la camiceria, fornitori di filati per la maglieria e fornitori di pelli. Per quanto riguarda la prima categoria si tratta di fornitori europei, scelti appositamente in un'area geografica vicina all'azienda poiché i rapporti instaurati sono molto stretti ed intensi, soprattutto in fase di sviluppo; per lo stesso motivo i fornitori di pelle per le scarpe sono una decina e tutti situati sul territorio italiano, quelli che forniscono la pelle per gli accessori sono anch'essi dislocati sul territorio italiano e sono in numero ancora minore. Al contrario, i fornitori di filati sono distribuiti su scala globale per la specificità delle materie stesse.

In generale, comunque, le materie prime rappresentano l'input più critico in quanto la qualità del prodotto finito dipende direttamente dalla qualità delle materie prime. Questa tipologia di fornitori oltre ad essere in numero limitato sono solitamente stabili nel tempo e vengono selezionati accuratamente, con particolare attenzione alla qualità, all'attitudine all'innovazione e alla capacità di fornire continuamente proposte innovative.

#### FORNITORI DI ACCESSORI

Questa tipologia di fornitori è particolarmente rilevante per la divisione scarpe e accessori in pelle; si distinguono all'interno di questa categorie due ulteriori sottogruppi sulla base della tipologia di componente fornito:

- Accessori standard: sono tutti gli accessori che non variano da una stagione all'altra, come ad esempio bottoni e zip; in questo caso i criteri di selezione sono il prezzo e la comodità in termini di localizzazione e flessibilità nelle forniture;
- Accessori strategici: sono fodere e rivestimenti interni che possono avere una fantasia particolare che richiama altri capi della stessa collezione e variano quindi tra una stagione e l'altra; in questo caso la selezione si basa sulla qualità, l'innovatività e la reattività che un determinato fornitore è in grado di offrire in base alle particolari esigenze dell'azienda in un determinato istante.

La maggior parte degli accessori viene realizzata in modo specifico per Hugo Boss, di cui viene riportato il marchio sull'accessorio stesso; infine, i fornitori di accessori sono solitamente comuni a tutte le business units.

#### TERZISTI

In questo caso, l'acquisto delle materie prime avviene direttamente ad opera di Hugo Boss.

I fornitori sono diversi per ciascuna business unit: per quanto riguarda le divisioni maglieria e camiceria si hanno una ventina di fornitori in totale localizzati principalmente in Polonia, Romania, Turchia e Far East e vengono selezionati sulla base di un obiettivo di prezzo definito dall'azienda; anche i fornitori di scarpe sono solitamente una ventina ma

sono in questo caso localizzati interamente in Italia e la selezione è basata su fattori quali il know-how, l'esperienza e la capacità innovativa posseduti dall'azienda. Infine, occorre considerare i fornitori di accessori in pelle: l'azienda utilizza circa 25 fornitori localizzati sia in Paesi a basso costo per le lavorazioni più semplici sia in Italia per quelle, invece, più complesse; in questo caso convivono le due modalità di selezione precedentemente analizzate.

Quest'ultima tipologia di fornitori risulta essere particolarmente rilevante per l'azienda dal momento che Hugo Boss esternalizza ad essi tutta la sua produzione fatta eccezione per la realizzazione di alcuni articoli ritenuti particolarmente strategici e chiave per l'immagine aziendale.

Tutte le tipologie di fornitori presenti all'interno della rete di fornitura aziendale si possono ricondurre al mondo dell'alta moda; proprio per questo motivo spesso non lavorano solo per Hugo Boss ma anche per altre aziende del settore. Per tutelarsi da eventuali tentativi di plagio l'azienda chiede spesso ai propri fornitori garanzia di esclusività in modo che i prodotti forniti a Hugo Boss non siano venduti ad altre aziende. Solitamente Hugo Boss punta ad instaurare con i propri fornitori relazioni di lungo termine, creando unioni strategiche in modo da garantire un arricchimento reciproco e definire linee di sviluppo comuni.

### ***2.1.2 La rete distributiva***

La strategia distributiva di Hugo Boss si basa negli ultimi anni sull'aumento delle vendite dirette al mercato finale, puntando in particolare sull'incremento delle vendite presso i directly operated stores (DOS).

Per questo motivo, la rete di vendita di Hugo Boss si basa principalmente su negozi monomarca e nel 2007 era rappresentata da 1.051 punti vendita monomarca suddivisi in DOS e negozi franchising; quest'ultima categoria conta al suo interno circa 841 negozi. La rete di vendita dei DOS invece comprende 210 retail locations di cui 67 di tipo freestanding stores e 143 di tipo shop-in-shops.



La rete distributiva aziendale, negli ultimi anni, si sta estendendo a livello mondiale, nel 2006 è stato infatti aperto il primo DOS in Cina, mercato che presenta molte potenzialità vista la forte espansione che sta attraversando; sono inoltre stati aperti nuovi DOS anche in località internazionali particolarmente attrattive, come Zurigo, Milano e Londra.

Nelle aree più rilevanti sono anche presenti alcune filiali commerciali che si occupano di gestire il mercato del Paese di riferimento e la sua area di influenza.

Per quanto riguarda i magazzini, invece, questi sono localizzati principalmente in Germania e vengono gestiti in modo centralizzato; alcune grandi filiali, come ad esempio quella nordamericana, detengono a loro volta un certo livello di stock che consente di rispondere in modo più rapido al trade locale abbattendo i tempi legati al trasporto via nave.

## **2.2 Processo di sviluppo nuovo prodotto**

Come per la maggior parte delle aziende operanti nel settore moda, anche in Hugo Boss il processo di sviluppo nuovo prodotto ricopre un ruolo fondamentale all'interno della supply chain aziendale e, anche in questo caso risulta essere un processo diffuso in cui vengono coinvolti diversi attori sia interni che esterni all'azienda.

Il processo di sviluppo nuovo prodotto viene reiterato al momento della definizione di ogni collezione proposta. Focalizzando l'attenzione, in particolare, sull'area camiceria con riferimento al solo marchio Boss Black si identificano due *main collection* nel corso dell'anno, una per l'estate e una per l'inverno, e una *pre-collection* per ognuna di esse in cui vengono presentate le anteprime di alcuni capi principali. Per ognuna delle collezioni proposte è importante sottolineare che esiste un rapporto prestabilito tra il numero di capi *basic* e quello di capi prettamente fashion: tendenzialmente, infatti, la prima categoria, definita *Essential* ricopre il 70% della collezione e la seconda, *Fashion oriented*, il 30%.

Il processo di sviluppo inizia circa 30 settimane prima della presentazione dei prodotti in showroom e la conseguente apertura della campagna vendite; tale durata è comunque solo indicativa e vale soprattutto per le linee basic, spostandosi, infatti, verso capi *Fashion oriented* il tempo disponibile per lo sviluppo si riduce ad un intervallo di 15

settimane. La data di riferimento per l'intera definizione della nuova collezione è, quindi, l'inizio della campagna vendite: a partire da questa viene, infatti, definita la data di inizio della realizzazione del campionario e, di conseguenza, tutto il lavoro deve essere orientato in modo che prototipi, fogli di lavoro, disegni tecnici e materiali siano disponibili per quella data.

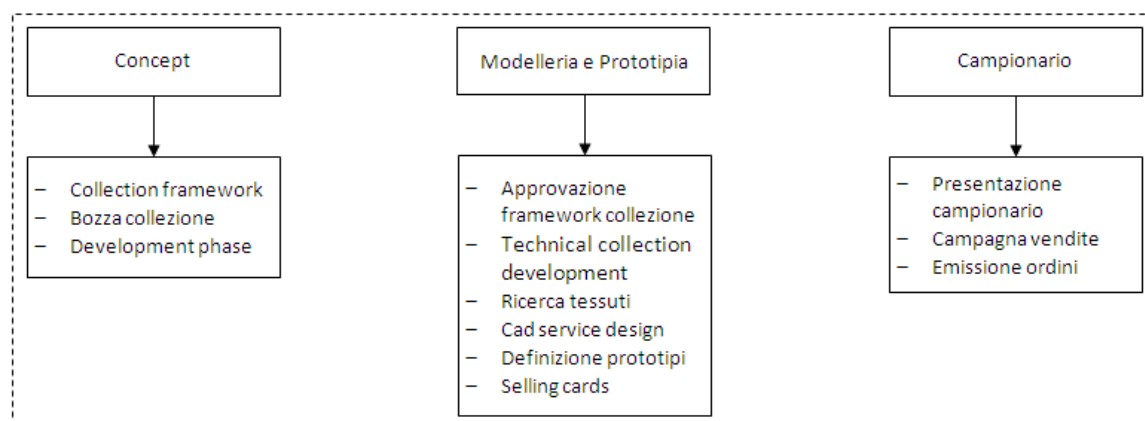
Il processo di sviluppo viene messo in atto dagli input proposti dal A.G. Manager Director che definisce la filosofia di base di ciascuna collezione; il progetto si sposta poi presso la sede aziendale in Svizzera dove viene svolta la parte più tecnica dello sviluppo della nuova collezione e da qui parte poi il processo di produzione e approvvigionamento.

Nonostante la separazione geografica di alcune fasi del processo di sviluppo, Hugo Boss segue all'interno l'intero processo di messa sul mercato di un nuovo prodotto, soprattutto per quanto riguarda lo sviluppo, adottando una strategia fortemente orientata all'integrazione verticale in modo da favorire gli scambi informativi e la flessibilità adatta a garantire una maggiore vicinanza alle esigenze del cliente in tutte le fasi, in modo, quindi, da dimostrare maggior reattività davanti ad eventuali cambiamenti anche negli ultimi stadi.

### ***2.2.1 Le fasi del processo di NPD***

È innanzitutto importante sottolineare come sia possibile suddividere il processo di sviluppo nuovo prodotto in due macrofasi: una relativa alla parte creativa localizzata in Germania e una, invece, più tecnica ed operativa legata alla definizione dei disegni finali e alle fasi di industrializzazione, situata in Svizzera.

Ciascuna delle due macrofasi è poi organizzata in singole fasi durante le quali vengono portate avanti le attività di sviluppo vero e proprio (Figura 2), arrivando ad avere un processo di sviluppo nuovo prodotto articolato in tre fasi principali più una quarta relativa alla distribuzione e quindi più lontana dallo sviluppo vero e proprio.



**Figura 8 - Fasi del processo di sviluppo nuovo prodotto - Elaborazione interna**

## CONCEPT

La prima fase ha inizio con la definizione del collection framework in cui viene definito l’input creativo: la direzione creativa stabilisce, infatti, la complessità di ogni collezione, decidendo quali modelli proporre, quali e quanti temi seguire e quali tessuti e colori utilizzare, facendo in modo di mantenere il rapporto tra prodotti *Essential* e *Fashion oriented*. Queste attività vengono svolte, non solo per la categoria di prodotti oggetto dell’analisi, ma per ogni brand e per ogni business unit presente all’interno del gruppo.

Le decisioni prese a questo livello vengono inviate al product developer, situato presso la sede aziendale in Svizzera che, confrontandole con le informazioni relative alle tendenze e alle esigenze espresse dal mercato, definisce una prima bozza delle proposte di colore, dei possibili abbinamenti e dei concept successivi. Tutte queste informazioni vengono poi tradotte in possibili prodotti.

Tre mesi dopo la definizione del collection framework, la bozza della collezione viene mostrata al Creative department localizzato in Germania e vengono presi gli ultimi accordi in modo da stabilire i dettagli finali relativi a colori e concept della collezione in esame. Alla fine di questa fase, denominata *The Development Phase*, le scelte prese relative alla collezione vengono ritrasmesse al team responsabile dello sviluppo prodotto che definisce le ultime modifiche ai diversi concept in base alla filosofia di fondo della collezione.

## MODELLERIA E PROTOTIPIA

In questa fase, il team responsabile dello sviluppo porta a termine in due step, uno fissato 3 mesi dopo la definizione iniziale del collection framework e l'altro quattro mesi dopo, l'approvazione dell'intero framework della collezione stabilendo la versione definitiva di forme, colori, stili e versioni di uno stesso prodotto.

In questa fase, si realizzano i cartamodelli e vengono avviate le attività maggiormente tecniche che riguardano lo sviluppo di un nuovo prodotto; in particolare le attività intraprese sono:

- Technical collection development: in questa fase si procede con lo sviluppo tecnico e la codifica della collezione;
- Ricerca tessuti: parallelamente all'attività di sviluppo tecnico viene avviata la ricerca dei tessuti da introdurre in collezione, alcuni di questi sono sviluppati internamente, altri, invece, all'esterno supportati dal proprio parco fornitori;
- CAD service design: sviluppa i CAD per le varie collezioni di ciascun brand, si occupa inoltre di abbinare ciascun tessuto al relativo modello, operazione fondamentale e svolta interamente all'interno dell'azienda dal momento che il fitting, definito nel modello, risulta essere l'elemento principale su cui il cliente finale basa la propria scelta nell'acquisto di una camicia;
- Definizione dei prototipi: vengono realizzati presso il development center in Svizzera; in questa fase si porta avanti anche l'industrializzazione del prodotto e si cercano nuove soluzioni in termini di tecnologie produttive. I prototipi una volta approvati risultano essere la base per la definizione dell'intero campionario, sviluppato anch'esso interamente presso la sede aziendale localizzata in Svizzera.

Contemporaneamente, vengono redatte le *selling cards*, ovvero dei documenti che contengono al loro interno una descrizione dettagliata di ciascun prodotto dal punto di vista dei componenti e le prime informazioni relative al possibile prezzo con cui tale articolo verrà proposto in show room.

## CAMPIONARIO

Una volta ultimata la struttura dell'intera collezione e la realizzazione del campionario, sei mesi dopo l'avvio dell'intero processo di sviluppo l' A.G. Creative Management team presenta il campionario in show room e dà inizio alla campagna vendite in cui sono coinvolte tutte le linee di tutti i brand del gruppo, per un totale di 50 collezioni diverse.

Una volta ultimata la campagna vendite, vengono emessi gli ordini di produzione presso i diversi fornitori con cui l'azienda è solita relazionarsi.

### ***2.3 L'integrazione delle operations nel processo di sviluppo nuovo prodotto***

Il processo di sviluppo nuovo prodotto appena presentato evidenzia un elemento fondamentale: la necessità, al momento della definizione di ogni nuova collezione, di conciliare le esigenze creative espresse dalla direzione creativa situata in Germania e i vincoli produttivi e tecnici che possono insorgere nel momento in cui si vuole ottimizzare l'intero processo sia di sviluppo che, successivamente, di produzione. La gestione di questo conflitto, che da sempre caratterizza le aziende sia appartenenti ai settori manifatturieri più generici sia appartenenti, nello specifico al settore fashion, in Hugo Boss viene gestita presso il development center situato in Svizzera dove vengono svolte tutte le operazioni di sviluppo immediatamente successive alla definizione del collection framework.

Sebbene svariate funzioni possano contribuire allo sviluppo nuovo prodotto in modo da migliorare le performance aziendali ad esso legato, in Hugo Boss prevale tra tutti il ruolo giocato dalle operations aziendali ed, in particolare, dalle funzioni responsabili della produzione. Oltre ad un contributo prettamente tecnico, si ritiene, infatti, che tali funzioni siano in grado di gestire, all'interno dell'intero processo di sviluppo della nuova collezione, le esigenze espresse dal sourcing ed eventuali problematiche legate alla scelta dei fornitori.

La localizzazione delle fasi più tecniche presso la sede Svizzera, dove sono collocati la maggior parte dei processi di operations di Hugo Boss è già di per sé sinonimo della volontà aziendale di coinvolgere il prima possibile nello sviluppo della collezione anche

le aree aziendali maggiormente tecniche. Inoltre, una volta terminato il collection framework, il processo di sviluppo viene gestito da un team ad hoc in cui le competenze tecniche sono unite a quelle maggiormente creative; in questi team, infatti, oltre ai responsabili dello sviluppo, lavora anche una figura di collegamento tra le due realtà, con competenze focalizzate su aspetti tecnici e metodi di produzione. Questi ruoli, definiti di passaggio, sebbene facciano capo direttamente alle operations, lavorano seduti attorno allo stesso tavolo dei ruoli maggiormente creativi e partecipano attivamente allo sviluppo della collezione in modo da mantenere vivo il legame tra la parte creativa e quella tecnica. Generalmente, data la natura delle loro competenze, il compito di queste figure è far emergere anticipatamente eventuali problemi che potranno riscontrarsi in fase di produzione in modo da impostare correttamente, da questo punto di vista, la struttura dell'intera collezione ed ottimizzare l'intero processo produttivo sia in termini di efficacia che di efficienza. Tali figure, provenienti dal mondo delle operations, sono, inoltre in grado di affiancare, al processo di sviluppo della collezione prettamente creativo, un processo di innovazione maggiormente tecnico volto all'introduzione graduale di migliorie tecniche del processo produttivo, volte soprattutto ad aumentare il grado di standardizzazione tra le diverse collezioni; ciò avviene soprattutto una volta avviate le fasi di prototipia e creazione del campionario che, come detto in precedenza, vengono interamente gestite all'interno dell'azienda presso la sede Svizzera. Questo contributo da parte delle operations risulta essere fondamentale poiché, anche durante la fase di sviluppo nuovo prodotto, si dà costantemente attenzione alle innovazioni tecnologiche proposte dalla supply chain, in modo da mantenere i nuovi prodotti sempre in linea con ciò che la propria filiera è effettivamente in grado di produrre.

Tale scelta organizzativa permette di mantenere uno stretto controllo sul processo di sviluppo nuovo prodotto anche da parte delle operations e, nel caso fosse necessario, influenzare il design, per quanto possibile, sulla base di accorgimenti tecnici fondamentali per il buon andamento del processo produttivo.

È importante specificare che la scelta di utilizzare tali figure non viene seguita in ogni occasione: questo, infatti, comporta per l'azienda investimenti di tempo e denaro giustificabili solo per alcune tipologie di prodotti che, per loro stessa natura, richiedono un'interazione particolare tra lo sviluppo nuovo prodotto e le operations; generalmente,

tale soluzione viene adottata per la camiceria e, soprattutto, per le linee con posizionamento più elevato.

Le operations aziendali svolgono, inoltre, un ruolo fondamentale nella scelta dei fornitori presso cui esternalizzare sia la ricerca che la produzione dei tessuti, occupandosi della gestione del parco fornitori fin dalle prime fasi di sviluppo, senza demandare la scelta a collezione ultimata. Risulta essere particolarmente rilevante, fin dall'avvio della ricerca tessuti disporre della giusta flessibilità che permetta di individuare il miglior fornitore a cui rivolgersi, sia dal punto di vista della qualità che da quello delle tempistiche. A questo proposito, sebbene la prima scelta del fornitore spetti ai team creativi, le operations, grazie alle conoscenze della rete aziendale inbound sono in grado di influenzare tale decisione e, successivamente, gestire correttamente il mix di produzione sui diversi fornitori, distribuendo in modo equo volumi e complessità.

Il supporto delle operations in fase di scelta dei fornitori si basa su un sistema di vendor rating aziendale in cui, le diverse funzioni coinvolte, anche solo marginalmente, sono chiamate ad esprimere un giudizio sul fornitore in esame sulla base di quattro fattori: qualità, costi, servizio e comunicazione e rapporto.

Infine, è fondamentale che lo sviluppo nuovo prodotto imponga la definizione di ogni collezione coerentemente non solo con le esigenze tecniche relative ai processi produttivi ma anche con le esigenze del sourcing, sia dal punto di vista delle tempistiche che da quello della disponibilità di fornitori. È, infatti, importante che le scelte di determinati tessuti e, in generale, di determinate materie prime siano comunicate in tempi coerenti con i lead time di approvvigionamento.

A questo proposito, le operations aziendali, già coinvolte nel processo di sviluppo nuovo prodotto, si fanno portavoce anche delle esigenze del sourcing, introducendo in fase di sviluppo le linee guida delle strategie aziendali di approvvigionamento. Queste considerazioni valgono, ovviamente, per quegli articoli la cui produzione viene svolta internamente o demandata presso i terzisti per cui Hugo Boss si occupa direttamente dell'approvvigionamento.

Durante l'intero processo di sviluppo nuovo prodotto ricopre, quindi, un ruolo centrale la scelta di organizzare l'intero lavoro attorno al team creativo di natura interfunzionale, in cui convivono figure prettamente creative e figure di estrazione maggiormente tecnica, tra cui un componente proveniente dalle operations aziendali. Questa modalità

di coinvolgimento, come sottolineato in precedenza, permette di avere fin da subito, anche nello sviluppo prodotto, una chiara visibilità su tutti i processi che faranno parte della catena produttiva.

Oltre all'utilizzo di team interfunzionali, l'interazione tra operations e sviluppo nuovo prodotto è facilitata dal ricorso ai mezzi di comunicazione più tradizionali quali e-mail e telefono, e alla tradizionale tecnologia informatica. In particolare, risulta molto rilevante l'utilizzo del sistema informativo aziendale e l'introduzione del sistema CAD a supporto dell'industrializzazione e delle parti più tecniche dello sviluppo, tali sistemi permettono, infatti, di condividere in tempo reale tutte le informazioni relative allo sviluppo tra tutti gli attori coinvolti, siano essi localizzati in Svizzera o in Germania.

## ***2.4 Coinvolgimento dei fornitori nel processo di sviluppo nuovo prodotto***

La supply chain inbound di Hugo Boss ricopre un ruolo centrale per l'azienda non solo per quanto riguarda produzione e approvvigionamento ma anche in termini strategici; si ritiene, infatti, che sia presente una forte componente di strategicità nelle relazioni che l'azienda instaura con i propri collaboratori dato che la linea seguita è quella di collaborazioni di lungo periodo. Per fare in modo che il rapporto sia duraturo è necessario un periodo di rodaggio in cui si definiscano i parametri della relazione in modo da renderla ottimale. È, inoltre, fondamentale che Hugo Boss accompagni il proprio fornitore, facendolo crescere, sviluppando un legame basato sulla fiducia reciproca e definendo in modo congiunto gli obiettivi di lungo periodo. Le relazioni che vengono così ad instaurarsi risultano essere ben consolidate anche a livello strategico soprattutto con i fornitori ritenuti maggiormente rilevanti dall'azienda poiché si occupano della fornitura di materiali o di lavorazioni particolari.

I fornitori, quindi, intervengono sia con le attività più tradizionali di loro competenza, quali la produzione e la fornitura di accessori e materie prime, sia con contributi attivi anche in fasi non prettamente di loro competenza: è questo il caso del processo di sviluppo nuovo prodotto, durante il quale le diverse tipologie di fornitori sono coinvolte dall'azienda.



In Hugo Boss, frequentemente accade che lo sviluppo nuovo prodotto sia portato avanti in maniera congiunta con i fornitori, soprattutto quando vengono proposti modelli completamente nuovi sia dal punto di vista estetico che da quello produttivo. Le diverse tipologie di fornitori di cui l'azienda dispone vengono coinvolte nel processo di sviluppo nuovo prodotto con frequenza e obiettivi diversi, definiti coerentemente con le competenze del fornitore e la natura della relazione instauratasi tra Hugo Boss e quest'ultimo.

Innanzitutto, un ruolo molto importante in fase di sviluppo è svolto dai fornitori di materie prime ed, in particolare, di tessuti che partecipano attivamente nel proporre nuove idee da inserire in collezione.

Una volta definite le linee guida della nuova collezione, il processo di sviluppo nuovo prodotto passa dalla sede centrale di Hugo Boss situata a Metzingen alla sede aziendale svizzera dove vengono portate a termine le fasi maggiormente tecniche. Una delle prime attività svolte in questa sede è sicuramente la scelta dei nuovi tessuti da inserire nella collezione; a questo punto l'azienda ha due alternative: sviluppare internamente i tessuti oppure rivolgersi ai propri fornitori per quanto riguarda tale materia prima. Hugo Boss si rivolge, infatti, ai propri fornitori chiedendo a ciascuno di essi una proposta di tessuto in linea con il tema generale della collezione definito dai team creativi; a questo punto se quanto proposto da un supplier piace, l'azienda lo inserisce in collezione e chiede al fornitore che tale tessuto sia concesso in esclusiva solo a Hugo Boss. Spesso, l'azienda si rivolge ai fornitori cercando anche nuove proposte per quanto riguarda nuove fantasie da utilizzare con tessuti già esistenti.

Tale strategia viene adottata solo per la business unit camiceria in cui i fornitori dell'azienda hanno conoscenze all'avanguardia in merito a trame e tessuti, spesso anche migliori di quelle possedute dall'azienda stessa; è inoltre, importante sottolineare che, anche tra gli stessi capi di camiceria, solo una parte ridotta della collezione viene sviluppata a partire dalle proposte di tessuti provenienti dai fornitori. Tale scelta è legata, soprattutto, ad una questione di costi e tempistiche: sviluppare i tessuti internamente risulta essere meno dispendioso dal punto di vista economico poiché spesso le idee di tessuto vengono stampate direttamente su carta utilizzando i cartamodelli e senza ricorrere ai campioni di tessuto. Questa soluzione permette inoltre di ridurre i tempi di sviluppo dei tessuti poiché vengono velocizzati i tempi necessari per

il passaggio delle informazioni. Dati i costi superiori legati allo sviluppo esterno dei tessuti, tale pratica, quindi, viene adottata prevalentemente sulla linea *Selection* a cui appartengono i prodotti di fascia più alta.

Dato il ruolo centrale giocato da questa tipologia di fornitori l'obiettivo di Hugo Boss è di diffondere presso ciascuno di essi un sistema di file transfer in grado di comunicare con il sistema informativo aziendale, in modo da essere in grado, una volta inviato il file, di arrivare direttamente al telaio. Attualmente, comunque, in azienda è stato implementato un nuovo software, chiamato Penelope, che consente di riprodurre in 3D il tessuto e, una volta condiviso con il fornitore, questi lo può, a sua volta, stampare direttamente su carta ottenendo lo stesso effetto che avrebbe il tessuto reale. Ciò permette di ridurre i tempi necessari per l'approvazione del tessuto da parte dello stilista e, inoltre, consente al fornitore di avere un'idea più chiara di quanto deve essere fatto. Ciò è comunque possibile solo nel momento in cui il fornitore è disposto a collaborare e si abbia una conoscenza perfetta dei propri suppliers interessati, soprattutto per quanto riguarda i fili/tessuti che questi hanno a disposizione.

Le comunicazioni tra i fornitori che partecipano allo sviluppo dei tessuti e Hugo Boss sono facilitate non solo dal software finora descritto ma anche da una figura di riferimento nelle operations aziendali che si occupa di fare da tramite tra l'azienda e il supplier in questione e, solitamente, lavora fianco a fianco con le operations di quest'ultimo.

Tali figure vengono utilizzate come collegamento tra l'azienda e i fornitori non solo per quanto riguarda la ricerca tessuti, ma, più in generale, nella gestione di tutti i rapporti che prevedono il coinvolgimento del fornitore in fase di sviluppo nuovo prodotto; le operations aziendali, infatti, si occupano di mediare le esigenze dei fornitori presso i responsabili dello sviluppo. In questi casi, l'interfaccia principale delle operations presso il fornitore è rappresentata per lo più dalle operations del supplier stesso e, solo raramente, dal relativo processo di sviluppo nuovo prodotto.

I fornitori vengono coinvolti anche per mantenere aggiornate in azienda le conoscenze relative ai sistemi di produzione effettivamente presenti e disponibili: risulta, infatti, fondamentale che la collezione sia sviluppata coerentemente con essi in modo da non dover apportare modifiche a quanto sviluppato solo una volta avviata l'industrializzazione o, nel peggiore dei casi, in fase di lancio della produzione. Può

capitare che in caso di eccessiva distanza tra il modello proposto e le tecnologie disponibili, lo stile accetti di apportare un minimo di modifiche al modello in modo da renderlo maggiormente coerente con le tecnologie dei propri partner anche se, dati i rapporti di lunga data tra Hugo Boss e i propri fornitori, ciò avviene solo raramente. Può anche capitare che siano gli stessi fornitori di materie prime a suggerire all'azienda possibili nuove tecniche di lavorazione da affiancare alle più tradizionali già a disposizione di Hugo Boss.

A questo proposito, il coinvolgimento dei fornitori in fase di sviluppo tecnico è particolarmente forte nel caso di accessori e componenti tecnici che richiedono accorgimenti particolari, fondamentali da considerare il prima possibile.

Infine, una volta iniziata la fase di industrializzazione della collezione le operations di Hugo Boss contribuiscono a fornire al processo di sviluppo nuovo prodotto tutte le informazioni maggiormente operative relative ai fornitori quali ad esempio effettiva capacità produttiva, disponibilità di materiali e stima dei piani operativi. Queste informazioni risultano essere fondamentali per garantire, come detto in precedenza, una giusta distribuzione del mix di produzione tra i vari fornitori a disposizione dell'azienda.

L'utilizzo del software Penelope e di alcune figure di collegamento durante il coinvolgimento dei fornitori nel corso dell'intero processo di sviluppo nuovo prodotto è supportato comunque anche dalle tecnologie della comunicazione più tradizionali. Sebbene la comunicazione e i sistemi di interfaccia varino da caso a caso, si possono identificare delle presenze costanti quali lo scambio di file excel e l'utilizzo di e-mail o telefono per le comunicazioni più urgenti. Infine, esistono in azienda numerosi sistemi informativi e software adibiti allo scambio e alla condivisione delle informazioni all'esterno dell'azienda; in particolare, nel caso si tratti di fornitori esclusivi che hanno come unico cliente Hugo Boss si stanno introducendo alcuni sistemi integrati che consentono all'azienda un monitoraggio in tempo reale sul supplier considerato.

**BOX RIASSUNTIVO CASO HUGO BOSS:**

**3. DESCRIZIONE AZIENDA**

- Fatturato: 1.562 milioni di €
- Volumi di Vendita: n.d.
- Prodotti Offerti: Abbigliamento, camiceria, maglieria, accessori in pelle, scarpe e profumi
- Livello Innovazione: 70% capi continuativi (Essential) e 30% fashion oriented in riferimento a Boss Black

**4. CONFIGURAZIONE SUPPLY CHAIN**

- Rete di Fornitura: Fornitori di materie prime collocati in Italia ed Europa ad eccezione dei fornitori di filati che sono su scala globale, fornitori di accessori standard e strategici collocati in Europa, terzisti collocati in Est Europa e Far East per la maglieria e la camiceria e in Italia per le scarpe
- Rete Distributiva: 210 punti vendita diretti e 841 negozi franchising
- Configurazione NPD: L'intero processo viene svolto internamente con l'intervento dei fornitori in caso di innovazioni sui tessuti nella camiceria
- Configurazione Ops: Produzione effettuata sia internamente che esternamente, approvvigionamento effettuato internamente per i terzisti

**3c. GESTIONE INTERNA**

- Funzioni Coinvolte: Produzione e approvvigionamento
- Istante Coinvolgimento: Produzione e approvvigionamento vengono coinvolte al termine del collection framework
- Modalità Coinvolgimento: Entrambe le funzioni vengono coinvolte mediante l'utilizzo di team, incontri periodici, ruoli di collegamento tra stile e operations, utilizzo di e-mail e telefono e di supporti informatici quali sistemi CAD

**3d. GESTIONE ESTERNA**

- Fornitori Coinvolti: Vengono coinvolti principalmente i fornitori di materie prime ed in particolare quelli di tessuti per la camiceria
- Istante Coinvolgimento: il coinvolgimento avviene durante la fase di ricerca tessuti e successivamente nelle fasi di prototipia, campionatura e industrializzazione
- Modalità Coinvolgimento: Lo scambio informativo avviene principalmente attraverso la condivisione di cartamodelli e campioni di tessuto mediante l'utilizzo di incontri periodici e di un sistema informativo per la riproduzione 3D dei tessuti; si ricorre inoltre a figure di riferimento dell'azienda presso il fornitore e a meccanismi maggiormente tradizionali quali file excel, e-mail e telefono oltre allo sfruttamento di sistemi integrati per monitorare in tempo reale i fornitori esclusivi



### **3. Caso DOLCE & GABBANA**

Dolce & Gabbana è oggi uno dei gruppi internazionali leader nel settore dei beni di lusso. Domenico Dolce e Stefano Gabbana, i due fondatori, sono da sempre la fonte creativa e stilistica dei due marchi dell'azienda, Dolce & Gabbana e D&G, nonché i primi registi delle strategie di crescita, improntate ad uno sviluppo equilibrato ed alla focalizzazione sul core business.

Nel 1985, Domenico Dolce e Stefano Gabbana esordiscono con una sfilata a "Milano Collezioni" nella categoria Nuovi Talenti.

Nel 1986, presentano la prima collezione autoprodotta nella sede del loro atelier milanese, durante la loro prima sfilata. Viene inoltre aperto un nuovo negozio a Milano.

Nel 1988 siglano un accordo con l'azienda situata a Legnano di Saverio Dolce (padre di Domenico), per la produzione del prêt-à-porter.

Nel 1989 danno luogo alla loro prima sfilata Donna a Tokyo e creano la prima linea intimo e mare.

Nel 1990 presentano la prima collezione maschile, fanno la loro prima sfilata Donna/Uomo a New York dove aprono uno show-room e nell'ottobre del 1992 presentano il primo profumo riuscendo nel maggio 1996 riuscendo a vincere per la prima volta il premio francese "Oscar des Parfums", mai conferito a un profumo italiano, con Dolce & Gabbana Pour Homme.

Nel 1999 Dolce & Gabbana implementa una strategia di verticalizzazione industriale, rilevando il 51% di Dolce Saverio S.p.A. (oggi Dolce & Gabbana Industria S.p.A.), principale licenziataria del Gruppo nel comparto abbigliamento, e il 100% di DGS, società a cui fa capo la gestione e la distribuzione su punti vendita a gestione propria, oltre al 5% di Marcolin S.p.A. (settore dell'occhialeria).

Nel 2000 viene aperto un nuovo stabilimento di Dolce & Gabbana Industria S.p.A. Divisione Pelletteria e Calzature, in Toscana. Sempre nello stesso anno vengono lanciate una linea di orologi e nuove linee di abbigliamento, pelletteria e calzature; l'azienda si espande in Italia, Giappone, Spagna, Francia.

Nel 2004 viene siglato un accordo tra Dolce & Gabbana e Luxottica per la distribuzione e produzione delle linee Dolce & Gabbana e D&G Eyewear.

L'anno successivo viene aperta la prima boutique in Cina, a Hangzhou. Dolce&Gabbana S.r.l. è la prima fra le aziende di moda italiane a ottenere la licenza per operare direttamente in Cina senza partner locali. All'inizio dell'anno viene fondata la Dolce&Gabbana Hangzhou Ltd., prima filiale cinese del gruppo, controllata al 100% dalla Dolce&Gabbana S.r.l.. Inoltre, alla fine dell'anno, il Gruppo annuncia di aver raggiunto con P&G Prestige Products, divisione della Procter&Gamble, un accordo di licenza pluriennale per la produzione e la distribuzione di fragranze femminili e maschili Dolce & Gabbana e D&G Dolce & Gabbana.

Nel 2009 viene aperta la prima boutique online di D&G. Accedendo al sito [www.dandgstore.com](http://www.dandgstore.com) è possibile acquistare abbigliamento, accessori e calzature D&G donna e uomo, oltre alle linee D&G Beachwear, D&G Underwear, D&G Eyewear, D&G Time e D&G Jewels. Attualmente, il negozio online serve Europa, Stati Uniti e Giappone, per un totale di 31 Paesi.

Dolce & Gabbana è rappresentata nel mercato del fashion dai brand Dolce & Gabbana, D&G e D&G Junior. Ognuno di questi marchi presenta caratteristiche proprie ed è rivolto ad un preciso segmento di mercato:

- Dolce & Gabbana: tale brand si occupa delle collezioni haute couture e prêt-à-porter ed è specializzato nell'alta moda. Le collezioni di questo marchio sono meno influenzate dai cambiamenti della moda, e sotto di esso vengono prodotte anche linee di biancheria intima, costumi da bagno, occhiali da sole, accessori, profumi ed abbigliamento per cani;
- D&G: è un brand dedicato ad un pubblico giovane e quindi maggiormente soggetto alle tendenze della moda; tale marchio risulta quindi essere maggiormente innovativo e presenta, così come il marchio principale, tutte le categorie merceologiche prodotte dall'azienda quali jewels, time, beachwear, sport wear e underwear. All'interno di esso è presente anche D&G Junior che si occupa di linee di abbigliamento e calzature per bambini sotto i 15 anni.

Per ognuno di questi marchi il Gruppo crea, produce e distribuisce abbigliamento, pelletteria, calzature ed accessori di alta gamma. Gestisce invece tramite partner

licenziatari la produzione e la distribuzione delle linee profumi e occhiali a marchio Dolce & Gabbana e D&G, e degli orologi e gioielli a marchio D&G. A queste attività, negli anni sono state affiancate alcune iniziative che hanno assunto sempre maggiore importanza. In particolare le pubblicazioni, che spaziano dal glamour hollywoodiano al fascino atletico dei calciatori della Nazionale italiana; a queste si aggiungono vere e proprie strutture quali il Metropol, storica sala cinematografica milanese, oggi spazio polivalente dedicato non solo alle sfilate e agli eventi del Gruppo, ma anche alle iniziative della città, il Martini Bar all'interno della boutique di Corso Venezia a Milano, il Martini Bar di Shanghai, il Barbiere, all'interno della boutique Uomo Dolce & Gabbana e il Gold, il primo concept restaurant italiano creato da Domenico Dolce e Stefano Gabbana.

Grazie alla crescita nel corso degli anni il Gruppo è oggi considerato una realtà consolidata, che presenta solide basi per un ulteriore sviluppo futuro.

Fanno totalmente capo al Gruppo la proprietà dei due marchi, così come la gestione ed il controllo delle tre divisioni operative: Produzione, Distribuzione e Licenze.

Per entrambi i brand, con l'eccezione dei prodotti in licenza, il Gruppo ha il controllo diretto dell'intera catena del valore, dalla creazione alla vendita. La capofila industriale è la Dolce&Gabbana Industria S.p.A., dalla quale dipendono i due poli produttivi di Legnano ed Incisa in Val D'Arno. A livello distributivo, le linee guida di sviluppo arrivano dagli head office di Milano.

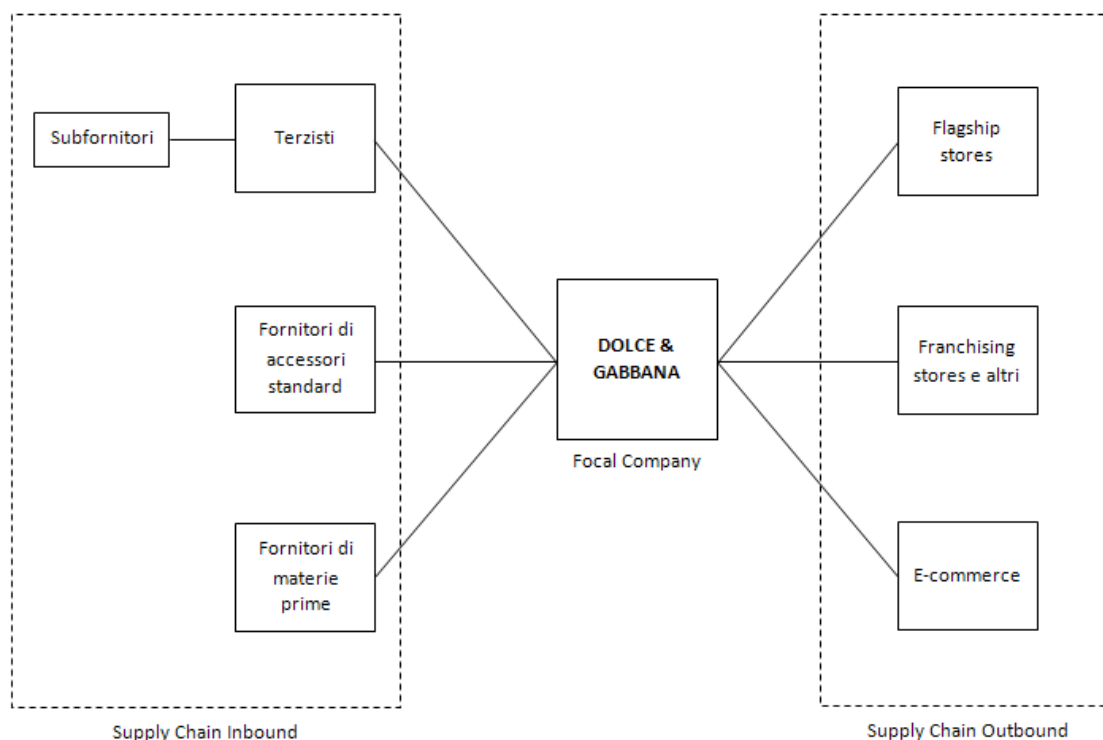
I punti vendita diretti in Italia sono gestiti da una società del Gruppo preposta al controllo del canale retail, mentre nel resto d'Europa da società locali dipendenti dalla Dolce&Gabbana S.r.l.. Il presidio dei restanti mercati esteri è affidato alle filiali di New York, Tokyo e Hong Kong che, interamente controllate dalla Dolce&Gabbana S.r.l., coordinano la gestione della distribuzione retail e wholesale nei rispettivi ambiti territoriali.

### ***3.1 La Supply Chain***

La supply chain di Dolce & Gabbana risulta abbastanza complessa dal momento che l'azienda esternalizza buona parte delle proprie operations, soprattutto per quanto riguarda le attività di produzione e, di conseguenza, si trova a dover gestire un numero



elevato di fornitori di diversa natura, inoltre, dispone di una rete distributiva che si estende praticamente in tutto il mondo (Figura 1).



**Figura 9 - Struttura della supply chain di Dolce & Gabbana - Elaborazione interna**

### **3.1.1 La rete di fornitura**

La rete di fornitura aziendale risulta essere piuttosto complicata poiché comprende suppliers di diversa natura con i quali l'azienda deve instaurare differenti tipologie di rapporti che, di conseguenza, richiedono particolari accorgimenti in termini di scelte di gestione.

È, comunque, importante sottolineare che la volontà di Dolce & Gabbana di portare avanti il concetto di Made in Italy nei prodotti offerti si riflette anche nella scelta dei fornitori, dal momento che la maggioranza di essi si trova localizzata sul territorio italiano. Questa scelta non solo permette di garantire il Made in Italy anche per gli accessori che compongono il prodotto finito, ma permette di ottimizzare la gestione dei rapporti di fornitura dal punto di vista della comunicazione e delle tempistiche richieste per lo spostamento dei materiali.

Analizzando nel dettaglio la rete di fornitura aziendale si individuano due tipologie di fornitori principali: i terzisti che si occupano della produzione per conto di Dolce &

Gabbana e i fornitori di materie prime. A queste due tipologie se ne affiancano altre con un ruolo secondario per quanto riguarda il valore aggiunto al prodotto finito proposto e sono tipicamente i fornitori di accessori standard (bottoni, zip...).

#### FORNITORI DI MATERIE PRIME

Le principali materie prime utilizzate da Dolce & Gabbana sono rappresentate da tessuti di diversa natura: in particolare si tratta di tessuti stampati, broccati, pizzi e tessuti in lana. Vista la criticità di tali item e la rilevanza in termini di presenza nei prodotti finiti aziendali vengono gestiti in modo diretto. Esistono poi due ulteriori tipologie di materie prime, il denim e la pelle, della cui fornitura però, si occupano direttamente i laboratori che avranno in carico la successiva realizzazione dei capi, dal momento che si tratta di materie prime particolari che solo personale altamente specializzato può scegliere e acquistare. È comunque importante sottolineare che, anche in questo caso, Dolce & Gabbana si occupa personalmente del controllo qualità sulle materie prime in ingresso.

L'azienda si trova a gestire in modo diretto circa 50 fornitori di materie prime, localizzati per il 95% in Italia e per il restante 5% nel resto d'Europa, in particolare in Francia. Tale organizzazione geografica non solo permette di garantire il concetto di Made in Italy, ma rappresenta un vantaggio nella gestione delle relazioni instaurate che richiedono particolari attenzioni viste le esigenze di qualità e la complessità dei prodotti richiesti.

Generalmente si tratta di suppliers di piccole-medie dimensioni e possono essere sia fornitori storici che fornitori che solo recentemente hanno instaurato un rapporto di collaborazione con l'azienda; ciò dipende dal fatto che ogni collezione presenta un tema diverso in cui variano continuamente i tessuti ritenuti *must* e, di conseguenza, si rende necessario per l'azienda aggiornare costantemente il proprio parco fornitori in modo da non trovarsi impreparati su eventuali richieste atipiche. Proprio per questo motivo risulta difficile per l'azienda creare rapporti di esclusività con i propri fornitori, nonostante ciò, in molti casi, l'esclusività diventa una condizione praticamente obbligata, anche se per un ristretto lasso temporale, poiché ci si trova davanti a fornitori di stampe esclusive a cui l'azienda chiede esclusività per tutelare queste creazioni.

La localizzazione sul territorio italiano diventa uno dei principali criteri alla base della scelta dei fornitori, al quale si affiancano la qualità dei materiali proposti e l'esperienza

in un settore particolare e complesso, a causa di tempistiche molto ridotte, come è quello del lusso.

Infine, la possibilità di disporre di fornitori vicini con cui sia possibile instaurare rapporti anche duraturi è fondamentale dal momento che tendenzialmente i tessuti non vengono gestiti a scorta ed è fondamentale che il supplier sia in grado di garantire quanto richiesto secondo le tempistiche stabilite da Dolce & Gabbana.

## TERZISTI

I terzisti ricoprono un ruolo fondamentale all'interno della supply chain di Dolce & Gabbana poiché da essi dipende la realizzazione di tutti i prodotti offerti dall'azienda: quest'ultima, infatti, esternalizza completamente la produzione dei capi di ciascuna collezione fatta eccezione per alcune rarissime occasioni in cui i capi sono prodotti in pochissimi esemplari, se non addirittura come pezzi unici, e richiedono cura e lavorazioni molto particolari quali ad esempio gli abiti della haute couture, abiti da sposa e abiti per personaggi famosi. Questa parte di produzione, nonostante interessi una percentuale ridottissima dei volumi gestiti annualmente dall'azienda, ha un ruolo molto rilevante per Dolce & Gabbana soprattutto dal punto di vista dell'immagine.

I laboratori cui si rivolge l'azienda per la produzione sono definiti terzisti e non fornitori di prodotti finiti poiché, anche quando si parla di capi commercializzati, l'azienda gioca un ruolo centrale occupandosi della fase di industrializzazione e di prototipazione, fornendo direttamente ai propri fornitori il cartamodello e tutti i materiali necessari e personalizzati (bottoni, etichette, grucce...). I vari laboratori, infatti, ricevono direttamente da Dolce & Gabbana il materiale necessario alla produzione di ogni singolo capo nelle quantità esatte per realizzare la produzione richiesta.

Indicativamente la rete di terzisti di Dolce & Gabbana è composta da circa 150 laboratori, tutti di medio-piccole dimensioni e dal carattere fortemente artigianale. Il numero fornito risulta comunque una stima approssimativa poiché, nonostante si tratti per lo più di laboratori con cui l'azienda collabora da più anni, in ogni nuova collezione può accadere che siano introdotti nuovi terzisti ciascuno specializzato nella realizzazione di alcune lavorazioni particolari che rappresentano il *must* della stagione. Ne è un esempio l'introduzione nella propria rete di fornitura di un laboratorio di Bologna

specializzato nella realizzazione di fiori di stoffa che hanno rappresentato un accessorio di punta in una collezione Dolce & Gabbana di qualche anno fa. Data la numerosità dei terzisti cui l'azienda si affida è compito di quest'ultima gestire la capacità produttiva dell'intera rete, assicurando una distribuzione equilibrata del carico di lavoro presso i vari laboratori, in modo da garantire una copertura uniforme delle diverse capacità produttive nel corso della stagione, evitando inutili casi di sovraccarico o sottosaturazione che, per la natura stessa dei laboratori, ne renderebbero difficoltosa la sopravvivenza. Questo atteggiamento assume una particolare rilevanza anche alla luce del fatto che, nonostante ai terzisti non sia espressamente richiesto di lavorare in esclusiva per Dolce & Gabbana, ciò diventa praticamente un fatto obbligato in determinati momenti dell'anno in cui le richieste dell'azienda coprono l'intera capacità produttiva del fornitore impedendogli di accettare ordini al di fuori di quelli proveniente dalla casa di moda.

Infine, anche nel caso dei terzisti, come accade per le materie prime, i parametri alla base della scelta dei laboratori cui destinare la propria produzione sono sicuramente la qualità delle lavorazioni offerte e la localizzazione, anche i laboratori sono, infatti, interamente situati in Italia, in particolare tra il centro e il sud, in modo da garantire il Made in Italy su cui Dolce & Gabbana punta come valore aggiunto per i propri prodotti.

### ***3.1.2 La rete distributiva***

I punti vendita diretti in Italia sono gestiti da una società del Gruppo preposta al controllo del canale retail, mentre nel resto d'Europa da società locali dipendenti dalla Dolce&Gabbana S.r.l.. Il presidio dei restanti mercati esteri è affidato alle filiali di New York, Tokyo e Hong Kong che, interamente controllate dalla Dolce&Gabbana S.r.l., coordinano la gestione della distribuzione retail e wholesale nei rispettivi ambiti territoriali. Con specifico riferimento al mercato cinese, la filiale di Hong Kong opera direttamente sul territorio tramite le strutture locali di Shanghai, Hangzhou e Taipei. Allo scopo di presidiare la distribuzione delle linee D&G nel mercato europeo, invece, sono stati aperti gli showroom di Londra, Parigi, Barcellona e Düsseldorf.

Il Gruppo conta un organico complessivo di 3.828 persone ed una rete distributiva globale a gestione diretta composta da 116 punti vendita e 17 factory outlet.

Dolce&Gabbana è stata così in grado di registrare nel 2008 un fatturato consolidato derivante dalla rete distributiva diretta pari a 1.266,6 milioni di euro, mentre le vendite wholesale raggiungono i 1.652,1 milioni di euro, di cui il 55% per il marchio Dolce & Gabbana e il restante 45% per il marchio D&G, per un fatturato complessivo di 2.918,7 milioni di euro.

### ***3.2 Processo di sviluppo nuovo prodotto***

Il processo di sviluppo nuovo prodotto in Dolce & Gabbana ricopre un ruolo fondamentale poiché è il momento in cui viene definita l'immagine con cui l'azienda si propone sul mercato: proprio per questo motivo viene svolta completamente all'interno dell'azienda lasciando ad attori esterni un ruolo marginale di solo supporto. Il processo di sviluppo nuovo prodotto si divide tra Milano dove vengono portate a termine tutte le attività che coinvolgono maggiormente gli stilisti e Legnano (MI), dove è localizzato l'headquarter aziendale in cui vengono svolte le fasi più tecniche dell'intero processo di sviluppo.

In Dolce & Gabbana contribuiscono alla definizione dell'immagine aziendale quattro collezioni l'anno: due principali, una per l'autunno-inverno e una per la primavera-estate, e due cruise pre-fall, ognuna relativa alla collezione principale, ciascuna di queste presenta sia uomo che donna; a queste, che rappresentano la maggior parte dei prodotti dell'azienda in termini di volumi, si affiancano le collezioni relative alle sfilate che hanno caratteristiche soprattutto d'immagine e contengono solo una minima parte dei capi presentati nel corso della collezione principale. Generalmente, in ogni collezione presentata, sono presenti tutte le categorie merceologiche offerte dal marchio Dolce & Gabbana: abbigliamento, gym, accessori (cinture, spille, cappelli), foulard, cravatte, beachwear, underwear, gioielli e piccola pelletteria.

È importante sottolineare che Dolce & Gabbana è un'azienda particolarmente innovativa rispetto alla media del proprio mercato di riferimento: in ogni collezione, infatti, sono praticamente assenti prodotti *carryover*, esistono alcuni prodotti che derivano da articoli

continuativi ma non lo sono a tutti gli effetti dal momento che presentano rispetto ad essi alcune sostanziali differenze; tendenzialmente poi, questa tipologia di prodotti è maggiormente presente per quanto riguarda le collezioni maschili.

Lo sviluppo di ogni collezione dura dai quattro ai cinque mesi, periodo variabile in funzione della grandezza della collezione considerata, e comprende tutte le attività che vanno dalla generazione dei bozzetti da parte degli stilisti all'industrializzazione dei capi che precede la produzione. Lo sviluppo della collezione ha inizio con la creazione degli schizzi relativi ai nuovi possibili capi da parte degli stilisti che, successivamente, permettono di attivare le fasi di prototipia e campionatura; in queste fasi, numerose attività vengono portate a termine contemporaneamente e, spesso, richiedono numerosi scambi informativi tra gli stilisti e i ruoli più tecnici. Una volta approvato il campionario, questo viene visionato dagli stilisti e si procede con la campagna vendite e l'emissione degli ordini che dà il via alla programmazione della produzione e alla suddivisione dei volumi presso i vari laboratori cui l'azienda tradizionalmente si rivolge.

### ***3.2.1 Le fasi del processo di NPD***

Il processo di sviluppo nuovo prodotto coinvolge numerosi attori con competenze fortemente diversificate e provenienti da ambienti molto diversi spesso difficili da conciliare: partecipano, infatti, allo sviluppo nuovo prodotto sia ruoli prettamente creativi come gli stilisti e i relativi assistenti, che ruoli maggiormente tecnici come i modellisti e i responsabili di prodotto.

Risulta particolarmente difficile suddividere il processo di sviluppo in fasi con diversa articolazione temporale, soprattutto per quanto riguarda le primissime attività dello sviluppo dal momento che queste vengono portate avanti parallelamente da un team di lavoro in cui partecipano tutte le figure interessate, ciascuna con i propri compiti ma tutte coinvolte allo stesso modo.

Come accennato precedentemente, lo sviluppo di una nuova collezione è avviato dagli stilisti che si occupano della realizzazione dei primi schizzi di ciascun capo in cui vengono definite le nuove forme, il fitting di ciascun capo ed eventuali nuovi progetti. Una volta realizzati i bozzetti, il punto di forza di Dolce & Gabbana è sicuramente l'interpretazione

---

poiché i disegni degli stilisti risultano spesso poco comprensibili dal personale più tecnico ed è compito dei responsabili dei modelli spiegare ai modellisti come deve effettivamente essere portato avanti il lavoro sul bozzetto.

Da questo momento in poi vengono coinvolti i modellisti, l'ufficio CAD, la sartoria e l'ufficio prodotto che lavorano parallelamente nello svolgere le attività centrali dell'intero processo di sviluppo:

- **Prototipia:** le funzioni coinvolte nel processo di sviluppo hanno solitamente a disposizione le due settimane successive alla presentazione degli schizzi per la realizzazione dei prototipi che variano per quantità da un minimo di 100 articoli ad un massimo di 200 per l'uomo. I prototipi vengono realizzati direttamente nel materiale che verrà successivamente utilizzato in fase di produzione in modo da verificare anticipatamente le reazioni del materiale a fronte di determinate lavorazioni e trattamenti. Una volta realizzati i prototipi vengono presentati agli stilisti in modo che si possano apportare le opportune correzioni e, in questo momento, vengono definite maggiormente anche le forme, rispetto a quanto fatto nella primissima fase di generazione dei bozzetti. Parallelamente alla creazione dei prototipi, vengono redatti i cartamodelli: solitamente questi ultimi vengono realizzati per modello e per tessuto e, solo in alcuni casi, è richiesto che ci sia uno specifico cartamodello anche per il colore, ciò viene fatto nei casi in cui lo specifico colore influenza il comportamento del tessuto;
- **Campionario:** in questa fase, le funzioni citate precedentemente, affiancate dalla produzione, esplodono i prototipi approvati per la realizzazione del campionario che risulta essere la base da cui partire per la costruzione della nuova collezione. La realizzazione del campionario richiede circa un mese e mezzo e, dal numero iniziale di prototipi, si arriva ad avere circa 1000 articoli per la donna e 2500 per l'uomo. Durante questa fase possono essere inseriti alcuni incontri periodici con gli stilisti in cui discutere e verificare lo stato di avanzamento del lavoro oppure, in mancanza di tempo, il campionario viene realizzato a Legnano e fatto visionare agli stilisti solo una volta ultimato completamente;
- **Coordinamento:** una volta realizzato l'intero campionario, questo viene portato a Milano e, dopo averlo suddiviso per temi d'ispirazione, viene mostrato agli stilisti

che procedono con il coordinamento. In questa fase, gli stilisti accoppiano i vari capi in modo da definire il *mood* che caratterizzerà la nuova collezione; inoltre, può capitare che vengano apportate piccole modifiche ai capi in modo da definirne la versione definitiva. Per quanto riguarda, invece, i capi relative alle sfilate il coordinamento implica numerose modifiche con l'aggiunta di particolari e accessori in modo da definire l'immagine con cui Dolce & Gabbana si presenterà in passerella.

Una volta terminato il coordinamento, operazione che richiede solitamente una settimana, si ha la struttura definitiva della collezione e può iniziare la campagna vendite.

La realizzazione di prototipi e campione avviene quasi per intero all'interno di Dolce & Gabbana: rappresentano un'eccezione a questa scelta solamente alcuni capi che richiedono la presenza di materiali particolari quali il denim, la pelle e la maglieria che richiedono competenze e macchinari altamente specializzati che non è conveniente mantenere in azienda. I prototipi e i campioni di questi capi vengono così realizzati presso laboratori specializzati in questi ambiti.

È importante sottolineare che parallelamente a tutte le attività di sviluppo vero e proprio vengono portate avanti attività meno creative e prettamente tecniche che risultano però essere fondamentali nelle successive fasi di pianificazione della produzione e dell'approvvigionamento; in particolare, per ogni modello viene aperto un codice che ne specifica la parte, il colore e le caratteristiche principali. Tali codici sono tutti presenti nel sistema informativo aziendale e vengono utilizzati fin dalle fasi di coordinamento per stilare una stima dei consumi.

Tra il termine del coordinamento e l'inizio della campagna vendite, il team responsabile dell'intero processo di sviluppo ha a disposizione cinque giorni per la definizione del listino prezzi: in questa fase avviene la piazzatura delle stampe, la definizione dei tessuti che effettivamente entreranno in collezione e si stabiliscono alcuni incontri con tutte le tipologie di fornitori in modo da avere un'idea completa del valore degli acquisti e delle lavorazioni necessarie. Dal momento che l'intervallo di tempo a disposizione è solitamente molto ridotto, al più cinque giorni, le funzioni coinvolte iniziano a stilare un pre-listino fin dalle prime fasi di sviluppo vero e proprio basandosi su una stima dei



consumi, che è possibile ricavare dal codice di ciascun articolo, e sulla definizione di una struttura di collezione ideale basata su una pura analisi commerciale delle tendenze in atto e delle vendite della passata stagione.

Infine, terminata la campagna vendite gli ordini vengono passati a Legnano dove inizia la programmazione della produzione e la definizione del piano di approvvigionamento, parallelamente viene svolta l'ultima fase dello sviluppo prodotto vero e proprio: l'industrializzazione della collezione. In questa fase i modellisti si recano presso lo show room di Milano e, insieme all'assistente dell'ufficio stile e al responsabile dell'ufficio prodotto, provano tutti capi della collezione sulle modelle in modo da evidenziare eventuali problematiche e apportare tutte le modifiche necessarie per la messa in produzione. Viene così realizzato il capo prova, ovvero il primo capo di ogni articolo, questa operazione può essere fatta internamente oppure esternamente per tutti i capi che comportano maggiori conoscenze specifiche. Il capo prova viene visionato con la modella di taglia a Legnano in presenza dell'ufficio prodotto, dei modellisti, dell'assistente dello stile e, spesso, dei fornitori in modo da approvare definitivamente il cartamodello. Dopo l'approvazione, il cartamodello passa all'ufficio CAD che si occupa dello sviluppo delle taglie e del piazzato su tessuto, operazione non sempre semplice poiché spesso è fondamentale che alcuni dettagli di una stampa abbiano lo stesso posizionamento su tutti i capi, per tutte le taglie.

### ***3.3 L'integrazione delle operations nel processo di sviluppo nuovo prodotto***

Il processo di sviluppo nuovo prodotto risulta essere una fase particolarmente critica per tutte le aziende ed è risultato esserlo ancora di più per le aziende di moda poiché, è proprio in questa fase, che viene definita l'immagine aziendale. È, quindi, fondamentale per il successo di ogni collezione che durante l'intero processo di sviluppo non sia tralasciato alcun aspetto, sia esso di natura tecnica o estetica, in modo che l'immagine che l'azienda decide di comunicare in corrispondenza dell'uscita di una determinata collezione sia coerente con le esigenze effettivamente espresse dal mercato.

Perché ciò sia possibile è fondamentale che durante lo sviluppo siano considerate informazioni chiave per il successo della collezione che appartengono però a funzioni diverse da quelle tipicamente coinvolte in modo diretto nello sviluppo nuovo prodotto.

In Dolce & Gabbana il tempo disponibile per lo sviluppo della nuova collezione è molto ridotto: si hanno, infatti, a disposizione poco più di quattro mesi per portare a termine l'intero ciclo di definizione della nuova collezione e per il lancio in produzione della stessa. Intervalli di tempo così ridotti non permettono all'azienda eventuali rilavorazioni o modifiche di quanto pianificato precedentemente a fronte di problematiche emerse solo negli ultimi istanti dell'intero processo di sviluppo e non considerate prima; risulta quindi fondamentale il coinvolgimento anticipato nello sviluppo nuovo prodotto di tutte quelle funzioni aziendali in grado di evidenziare vincoli di qualsiasi natura che potrebbero inficiare il buon esito della realizzazione della nuova collezione.

A questo proposito sono coinvolte nel processo di sviluppo nuovo prodotto diverse funzioni aziendali, ciascuna in momenti diversi del processo e con obiettivi e motivazioni differenti; il marketing, ad esempio, interviene durante la definizione del listino apportando informazioni fondamentali per quanto riguarda la struttura del listino stesso e della collezione. Risulta, però, essere molto più rilevante, sia per quanto riguarda l'importanza dei contributi apportati che per la rilevanza in termini di contatti, il coinvolgimento di funzioni maggiormente operative appartenenti alle operations, quali approvvigionamento, produzione e controllo qualità.

Innanzitutto, per evidenziare l'importanza delle operations durante l'intero processo di sviluppo nuovo prodotto è importante specificare che, ad eccezione dell'ufficio stile, tutte le funzioni coinvolte in modo diretto anche nelle fasi più creative dello sviluppo fanno capo alle operations aziendali e sono localizzate, come tutti i processi operativi, presso la sede di Legnano. La prossimità geografica favorisce la comunicazione tra lo sviluppo vero e proprio e le operations, sia in termini di quantità di informazioni scambiate sia in termini di frequenza con cui avvengono i contatti.

Data la rilevanza degli acquisti ai fini della realizzazione della nuova collezione, l'ufficio acquisti viene coinvolto fin dalle primissime fasi del processo di sviluppo in modo che questo abbia da subito un'idea chiara di quali saranno i materiali più rilevanti e i relativi quantitativi, seppur stimati, e viceversa i team responsabili dello sviluppo abbiano una

visione fin dall'inizio del processo sull'effettiva possibilità di includere un determinato tessuto all'interno della collezione.

L'ufficio acquisti segue direttamente l'approvvigionamento di qualsiasi tipologia di materia prima fatta eccezione per i pellami che vengono acquistati direttamente dai laboratori che si occupano delle successive lavorazioni ma su cui comunque Dolce & Gabbana effettua i propri controlli di qualità. Per motivi di organizzazione aziendale, l'ufficio acquisti è suddiviso internamente in due aree, una relativa agli acquisti per il campionario e l'altra per quelli relativi alla produzione vera e propria. L'ufficio scelta tessuti, localizzato a Milano, si occupa personalmente degli acquisti dei materiali necessari alla redazione del campionario esclusi gli accessori, che sono seguiti dall'ufficio acquisti centrale situato a Legnano, ed è l'area degli acquisti che maggiormente si relaziona con il processo di sviluppo nuovo prodotto, soprattutto durante le prime fasi.

In particolare, l'ufficio scelta tessuti si relaziona con lo stile nella fase di definizione dei bozzetti recandosi insieme presso le fiere di settore per la scelta dei nuovi tessuti che entreranno a far parte della collezione e gestendo le proposte provenienti dai diversi fornitori. Una volta che lo stile richiede un determinato tessuto, l'ufficio scelta tessuti si occupa di definire se esso sia effettivamente reperibile o realizzabile da qualche fornitore; quando invece l'ufficio stile sceglie di introdurre in collezione un tessuto molto vecchio il compito della scelta tessuti è quello di identificare dei fornitori effettivamente in grado di riprodurre quel tessuto. Può, inoltre, accadere che sia l'ufficio scelta tessuti stesso ad identificare alcune possibili soluzioni da inserire in collezione, come risposta a determinate esigenze stilistiche, tali suggerimenti vengono poi portati all'attenzione dello stile che deciderà se effettivamente includerli nella collezione.

L'interazione molto stretta tra l'ufficio scelta tessuti e lo stile è sottolineata anche dal fatto che, nonostante appartenga agli acquisti, la scelta tessuti risponda direttamente allo stile e non agli acquisti.

Al contrario di quanto avviene per l'ufficio acquisti, la produzione viene coinvolta solo con l'avvio della fase di campionatura: in questa fase, la produzione ha l'obiettivo di definire le prime linee guida in materia di vincoli produttivi e vincoli relativi ai fornitori, quali ad esempio le effettive competenze possedute e la capacità produttiva per ognuno di essi. A questo proposito, i responsabili di produzione, grazie alle proprie conoscenze della filiera, del prodotto Dolce & Gabbana e delle caratteristiche della nuova collezione,

sono in grado di intervenire fin dalla generazione del campionario per definire i fornitori di riferimento per la determinata collezione, sia per le materie prime che per la realizzazione dei prodotti finiti, e per specificare di cosa approvvigionarsi o cosa far produrre presso ciascuno di essi.

La produzione viene, inoltre, coinvolta più pesantemente per quanto riguarda la fase di industrializzazione della nuova collezione: qui, il team responsabile dello sviluppo prodotto e la produzione lavorano a stretto contatto per apportare ad ogni capo tutte le modifiche, spesso minimali, necessarie affinché ciascuno di essi sia effettivamente producibile nel modo più efficiente ed efficace con i processi e le competenze produttive disponibile presso i propri laboratori di riferimento. Inoltre, l'industrializzazione della collezione viene seguita direttamente dalla programmazione della produzione che si occupa di definire anche le priorità tra i diversi capi da provare e a cui apportare eventuali modifiche, le priorità per identificare con quali capi procedere per l'eliminazione di eventuali difetti, le priorità per la sartoria in materia di confezionamento e per l'ufficio CAD per quanto riguarda lo sviluppo delle taglie e i piazzamenti.

In generale, quindi, il coinvolgimento della produzione fin dalla creazione del campionario risulta essere fondamentale perché così si è effettivamente in grado di definire cosa può essere o meno prodotto; il ruolo della produzione è, quindi, quello di evidenziare vincoli relativi alla fattibilità tecnica.

Infine, la produzione è costantemente aggiornata riguardo l'avanzamento di ciascuna fase del processo di sviluppo nuovo prodotto grazie alla creazione di un codice per ciascun articolo appartenente alla nuova collezione sul sistema informativo aziendale e alla digitalizzazione di tutti i cartamodelli, in modo che essi siano costantemente reperibili dalle funzioni aziendali interessate.

Il controllo qualità di Dolce & Gabbana si occupa di visionare e verificare la qualità di tutte le merci in ingresso e in uscita dall'azienda, siano esse materie prime, anche se non acquistate direttamente dall'ufficio acquisti aziendale interno, o prodotti finiti. Questa funzione, durante l'intero processo di definizione della nuova collezione, si occupa di fornire informazioni relative alla qualità che i fornitori sono in grado di assicurare con riferimento allo specifico tessuto per cui sono stati selezionati.

Per il coordinamento di un processo di sviluppo nuovo prodotto così allargato e in cui sono coinvolti numerosi attori, con caratteristiche spesso molto diverse tra loro, è fondamentale non solo una comunicazione molto frequente e ben organizzata ma anche la presenza di una generale armonia e di un forte spirito di cooperazione. Assumono quindi un ruolo fondamentale anche fattori soft quali la passione e il senso di appartenenza da parte di tutti i dipendenti: generalmente, il lavoro impostato prevalentemente in team favorisce la collaborazione tra tutte le parti coinvolte e un clima disteso, molto importanti per fare in modo che tutte le fasi dello sviluppo siano portate a termine entro i tempi prestabiliti e la collezione vada in campagna vendite senza alcun ritardo.

All'interno dell'intero processo di sviluppo nuovo prodotto ricopre, quindi, un ruolo predominante il lavoro in team a cui prendono parte sia le funzioni coinvolte direttamente nello sviluppo nuovo prodotto sia quelle coinvolte solo in modo secondario, come ad esempio la produzione. Tale organizzazione del lavoro permette di ridurre al minimo la programmazione del lavoro, dal momento che, lavorando tutti insieme, tutti sono aggiornati in tempo reale sul procedere dello sviluppo della nuova collezione.

Generalmente, comunque, si istituiscono degli spazi condivisi, dei momenti di riunione, anche informali, in cui analizzare lo stato dei lavori, stabilire e impostare le azioni più immediate e, dall'inizio della definizione del campionario, visionare tutti insieme, almeno una volta alla settimana, i capi realizzati.

A fianco di questi incontri periodici vengono poi utilizzati sia strumenti tipici del settore che i classici strumenti informatici come telefono ed e-mail che favoriscono la circolazione delle informazioni tra le varie funzioni aziendali, localizzate anche in diverse aree d'Italia. In particolare, con riferimento alla prima categoria, in Dolce & Gabbana è presente un sistema informativo aziendale AS/400 in cui possono essere registrate le distinte base di ogni articolo, le schede tecniche e dove vengono digitalizzati i cartamodelli; utilizzando AS/400 è possibile risalire alle caratteristiche di ciascun articolo e conoscere lo stato di avanzamento di una commessa. L'ausilio di sistemi CAD per le fasi di ingegnerizzazione sia del campionario che della produzione permette di mantenere aggiornato in tempo reale il sistema informativo aziendale.

Nonostante la presenza di numerosi strumenti che favoriscono la condivisione delle informazioni a livello dell'intera azienda, la maggior parte delle informazioni puntuali e dettagliate vengono comunicate solo alle persone direttamente interessate, solitamente tramite l'utilizzo di e-mail o, al più, tramite riunioni periodiche, soprattutto per quanto riguarda l'avanzamento dei lavori.

La maggior parte delle informazioni scambiate tra sviluppo nuovo prodotto e operations riguardano lo stato di avanzamento di tutti i lavori, siano esse relative alla prototipia, al campionario o all'industrializzazione della collezione, e la definizione delle cose da fare nel breve-medio periodo. È, inoltre, importante specificare che nonostante i molti strumenti informatici a disposizione dell'azienda, questi vengono utilizzati solo per la comunicazione di dati e informazioni prettamente tecnici, dal momento che, vista la sensibilità e l'importanza, le informazioni stilistiche e creative vengono scambiate solo di persona.

Infine, da tutte le comunicazioni descritte finora, sia interne allo sviluppo nuovo prodotto che tra questo processo e le operations, risulta praticamente escluso l'ufficio stile; ciò viene fatto poiché lo stile è libero di intervenire a qualsiasi incontro e di richiedere di interfacciarsi con qualsiasi funzione in qualsiasi momento dell'intero processo di sviluppo nuovo prodotto e, eventualmente, anche successivamente.

### ***3.4 Coinvolgimento dei fornitori nel processo di sviluppo nuovo prodotto***

La rete di fornitura di Dolce & Gabbana può contare su un cospicuo numero di laboratori artigianali, tutti collocati in Italia, che si occupano delle materie prime, della realizzazione degli accessori e delle operazioni di façon: il tema del Made in Italy risulta essere di estrema importanza per l'azienda sia in termini produttivi, essendo sinonimo indiscusso di qualità nelle lavorazioni e nella realizzazione dei capi, sia in termini estetici e di stile, è frequente infatti trovare temi all'interno delle collezioni Dolce & Gabbana che richiamano la patria dei due stilisti quali, tra gli altri, quelli legati al mood Sicily.

Nonostante la relativa vicinanza geografica dei suppliers ai centri di lavoro di Dolce & Gabbana, situati a Legnano e Incisa in Val D'Arno, la configurazione della rete di

fornitura presenta un aspetto di complessità non trascurabile. Il numero di laboratori utilizzati dall'azienda in fase produttiva è soggetto a frequenti variazioni: è, infatti, la singola collezione a determinare il numero di suppliers che risulteranno essere necessari per effettuare tutte le lavorazioni richieste. A seconda dei mood legati alla collezione, in fase di sviluppo, è compito della ricerca materiali capire se la realizzazione dei capi comporta lavorazioni che nessun fornitore attuale è in grado di fare ed eventualmente individuare laboratori che siano in grado di realizzare tali operazioni. La scelta dei fornitori dipende fortemente dall'esperienza maturata all'interno della filiera dal responsabile e dal direttore di produzione.

Inoltre, sempre in termini di configurazione della supply chain inbound, Dolce & Gabbana presenta tre ulteriori aspetti da considerare. Il primo è relativo al fatto che la produzione sia effettuata pressoché esclusivamente all'esterno, eccezione fatta per abiti fatti su scala ridotta e che richiedano lavorazioni estremamente complesse quali gli abiti da sposa, l'haute couture e gli abiti per personalità di spicco del jet-set. Il secondo riguarda invece la gestione degli acquisti, che viene effettuata internamente ad eccezione degli acquisti di materie prime legati ai pellami, che vengono svolti esternamente e successivamente controllati da Dolce & Gabbana per certificarne la qualità e dare il via alla fase produttiva. Il terzo ed ultimo aspetto riguarda invece una precisa scelta di differenziazione sui fornitori operata dall'azienda: in Dolce & Gabbana i fornitori utilizzati per la realizzazione di capi facenti parte delle collezioni maschili non si occupano degli abiti delle collezioni femminili e viceversa, e lo stesso avviene anche per i differenti brand presenti all'interno del gruppo, infatti i laboratori che si occupano della realizzazione delle collezioni Dolce & Gabbana non cureranno la realizzazione dei capi delle collezioni dell'altro marchio, ovvero D&G. Tale ripartizione non riguarda solo la produzione ma anche alcune operazioni legate alla preparazione dei materiali: ad esempio in Dolce & Gabbana la fase di taglio automatico viene svolta diversamente tra uomo e donna, in particolare tale operazione avviene internamente per i materiali destinati alle collezioni femminili mentre viene svolta all'esterno per quelle maschili. È importante inoltre sottolineare il fatto che i laboratori di cui si avvale l'azienda per la realizzazione delle collezioni svolgono per Dolce & Gabbana solo le lavorazioni che sono in grado di effettuare meglio, ed operano solitamente con contratti di esclusiva per periodi prestabiliti: Dolce & Gabbana è, infatti, capace di saturare a pieno la loro

capacità produttiva e, tramite l'utilizzo di tali contratti, il gruppo è anche in grado di tutelarsi da possibili fughe di informazioni che potrebbero avvenire non avvalendosi dell'esclusività.

All'interno del processo di sviluppo nuovo prodotto, i fornitori Dolce & Gabbana, vengono coinvolti fin dalle prime fasi e principalmente in attività di carattere operativo e tecnico: generalmente infatti l'azienda si occupa della definizione stilistica di un determinato tessuto coinvolgendo successivamente il fornitore per la realizzazione e la messa in produzione. Il fornitore infatti non può intervenire nella definizione del fitting e dell'immagine del prodotto, il cosiddetto mood, che è di competenza unica degli stilisti della maison. L'unica eccezione in tal senso è rappresentata dalla possibile interazione in fase di generazione del concept. Il processo tradizionale infatti vede nascere il tessuto a partire da un'idea dell'ufficio stile; tale idea può essere completamente nuova oppure riprendere particolari temi già utilizzati in passato: presso l'ufficio stile di Milano sono infatti presenti dei veri e propri armadi all'interno dei quali gli stilisti conservano determinati tessuti particolarmente pregiati, quali tendaggi di broccato d'oro, che talvolta entrano a far parte delle collezioni. Successivamente il nuovo tessuto creato o un campione di quello già esistente vengono mostrati ai suppliers di materie prime e ai façonisti durante un incontro con l'ufficio stile per poi essere inviati al fornitore che si occuperà della realizzazione. Può però accadere che durante le fiere alcuni fornitori presentino determinate idee, generalmente per quanto riguarda le stampe su tessuto (difficilmente questo avviene per quanto riguarda tessuti a tinta unita) sottoponendole alla ricerca materiali. Tale presentazione avviene solitamente in forma privata prima dello svolgimento effettivo della fiera. Vista l'importanza di Dolce & Gabbana e il quantitativo di ordini che essa è in grado di garantire, il fornitore stesso ha un notevole interesse a vedere le proprie stampe inserite all'interno della collezione dell'azienda: proprio per tale motivo queste vengono mostrate in anticipo rispetto a quanto avviene con gli altri clienti con cui il supplier interagirà durante la fiera. Nel caso in cui Dolce & Gabbana decida di utilizzare una determinata stampa sviluppata dal supplier all'interno della collezione, il fornitore solitamente provvederà a ritirare tale disegno non presentandolo nel campionario mostrato in fiera, riservandone l'utilizzo esclusivo a Dolce & Gabbana.



Nella maggior parte dei casi, eccezione fatta per quanto appena descritto, l'interazione buyer-supplier in Dolce & Gabbana avviene, all'interno del processo di sviluppo nuovo prodotto, a partire dalla fase di campionario, dove alcuni fornitori sono coinvolti nella realizzazione della prototipia; la relazione generalmente dura fino all'effettiva consegna dell'ordine da parte del supplier. In particolare tale interazione riguarda per primi i suppliers che si occupano della realizzazione di prototipi di prodotti quali il denim, la pelle e la maglieria: questo coinvolgimento anticipato è dovuto al fatto che alcune operazioni legate a tali materiali, come ad esempio il lavaggio del denim, risulterebbero essere eccessivamente costose e complesse se realizzate internamente, poiché non si dispone del know how, dell'esperienza e delle tecnologie necessarie.

Inoltre Dolce & Gabbana è solita affidare la produzione e la realizzazione dei capi ai fornitori che si sono occupati della realizzazione dei prototipi, poiché l'azienda ritiene che la realizzazione stessa del prototipo fornisca al supplier informazioni relative ad eventuali problemi che si potranno avere in fase di produzione. Il fornitore infatti, nel caso in cui riscontri un problema in fase di realizzazione del prototipo, sarà già a conoscenza del processo produttivo da utilizzare e disporrà dell'intervallo di tempo esistente tra approvazione del prototipo e invio della commessa di produzione da parte di Dolce & Gabbana per individuare una possibile soluzione al problema: un errore in fase di prototipia è assolutamente preventivabile da parte dell'azienda, a patto che il fornitore si adoperi per risolverlo affinché non si ripresenti in fase di produzione. Proprio per evitare tali problemi il coinvolgimento dei fornitori tende ad essere maggiormente intenso una volta terminata la realizzazione dei prototipi. Durante tale fase, in particolare, vengono coinvolti il proprietario del singolo laboratorio, i modellisti, i sarti e le funzioni tecniche del supplier e di Dolce & Gabbana - in particolare il responsabile di produzione - così da definire congiuntamente quale prodotto realizzare e come realizzarlo, come mettere a punto il processo produttivo e gli standard qualitativi che il fornitore dovrà rispettare.

Alcuni suppliers provvedono anche a realizzare per l'azienda i capi prova (tale operazione può essere svolta anche internamente) e partecipano, per quanto riguarda l'abbigliamento, ad un incontro a Legnano con le modelle di taglia: tale incontro avviene sotto la direzione di un delegato dell'ufficio stile così da individuare insieme al fornitore

possibili problemi legati alla produzione o al piazzamento sui tessuti e al termine di questo viene approvato il cartamodello.

Successivamente, una volta ultimata la fase di taglio che, come già anticipato, viene svolta internamente per la donna ed esternamente per l'uomo, la produzione si occupa di contattare il laboratorio presso il quale verranno realizzati i prodotti fornendogli le tempistiche da rispettare: durante tale fase, denominata di post-vendita o industrializzazione, il supplier viene affiancato da tecnici di Dolce & Gabbana che si occuperanno di monitorare la realizzazione dei prodotti e dei processi presso il fornitore e di dare il proprio assenso allo svolgimento delle fasi produttive successive dopo aver controllato la qualità del processo appena ultimato. Prima dell'avvio effettivo della produzione il fornitore viene convocato in show room per condividere accorgimenti di carattere produttivo, quali le dimensioni legate alle taglie e la disposizione delle cerniere. Il fornitore avrà poi il compito di far pervenire a Dolce & Gabbana un capo staffetta, ovvero il primo capo di produzione che dovrà rispettare gli standard qualitativi definiti durante la fase di realizzazione del capo prova: il supplier provvederà a fornire capi staffetta finché non verranno rispettate le specifiche qualitative definite in fase di realizzazione dei prototipi. La fase produttiva avviene in maniera assolutamente artigianale: solitamente infatti, all'interno dei laboratori presso cui Dolce & Gabbana si rivolge per realizzare la produzione, tutte le operazioni necessarie alla realizzazione di un prodotto sono eseguite da un'unica persona; in questo modo il singolo operatore può dedicarsi ad un singolo capo per volta, sfruttando a pieno tutta la propria esperienza, la propria manualità e la propria maestria nella realizzazione di un abito.

All'interno di Dolce & Gabbana non viene utilizzato un portale appositamente istituito per la comunicazione con i fornitori, se non indirettamente per redarre i listini o aggiornare lo stato degli ordini e delle priorità di consegna: si tende infatti a preferire la comunicazione orale, in particolar modo sfruttando incontri periodici o eventualmente utilizzando il telefono nel caso in cui i fornitori si trovino particolarmente distanti geograficamente nella penisola dalle sedi Dolce & Gabbana oppure ricorrendo, come già evidenziato, a figure di riferimento dell'azienda presso il supplier. I tecnici di Dolce & Gabbana in particolare hanno il compito di monitorare lo svolgimento delle attività produttive presso il fornitore, prestando particolare attenzione al passaggio tra una fase

e l'altra della produzione: è importante sottolineare, infatti, che il fornitore non può passare alla fase successiva se prima non ha avuto l'assenso da parte del tecnico dell'azienda. La preferenza della comunicazione orale tramite incontri periodici rispetto ad altre modalità è legata sia ad una maggiore facilità di controllo da parte di Dolce & Gabbana, sia alla possibilità di trasferire con maggiore semplicità alcuni elementi taciti, e per loro natura quindi difficilmente comunicabili, ai partner.

Dolce & Gabbana ritiene molto importante che le comunicazioni, siano esse interne o esterne, avvengano in maniera puntuale verso le persone interessate: in particolare i flussi comunicativi esterni possono riguardare informazioni tecniche, aspetti qualitativi, problemi legati ai materiali e alle lavorazioni, modalità di svolgimento dei processi, capi da presentare e tempistiche di consegna connesse oltre a vari elementi di natura estetica riguardanti alcuni aspetti o temi della collezione.

Un ulteriore aspetto da considerare è legato al grado di coinvolgimento: non tutti i fornitori vengono coinvolti allo stesso modo, in particolare Dolce & Gabbana cerca di coinvolgere in anticipo e con maggiore intensità i fornitori in grado di consegnare prima e che rivestono quindi un ruolo importante all'interno del piano di consegne e priorità dell'azienda.

**BOX RIASSUNTIVO CASO DOLCE & GABBANA:****5. DESCRIZIONE AZIENDA**

- Fatturato: 1.266,6 milioni di €
- Volumi di Vendita: n.d.
- Prodotti Offerti: Abbigliamento, gym, accessori, beachwear, underwear, gioielli, piccola pelletteria, orologi, profumi, occhiali
- Livello Innovazione: Non vi sono capi continuativi, le uniche eccezioni si riscontrano per alcuni capi delle collezioni maschili

**6. CONFIGURAZIONE SUPPLY CHAIN**

- Rete di Fornitura: 200 aziende tra fornitori di materie prime, façonisti e fornitori di accessori e componenti standard collocati prevalentemente in Italia
- Rete Distributiva: 116 punti vendita diretti e 17 factory outlet nel mondo, oltre ad un negozio online in grado di servire 31 Paesi
- Configurazione NPD: Svolto internamente ad eccezione della campionatura
- Configurazione OPS: Controllo qualità svolto internamente; approvvigionamento svolto internamente ad eccezione degli acquisti relativi alle pelli; produzione svolta esternamente ad eccezione di piccole produzioni complesse e del taglio delle collezioni femminili

**3e. GESTIONE INTERNA**

- Funzioni Coinvolte: Produzione, approvvigionamento e controllo qualità
- Istante Coinvolgimento: L'approvvigionamento viene coinvolto fin dalle prime fasi, in particolare durante la fase di definizione delle idee; la produzione viene coinvolta all'avvio della fase di campionatura e ancor più attivamente in quella di industrializzazione
- Modalità Coinvolgimento: Prevalgono meccanismi di coordinamento quali lavoro in team, incontri periodici, telefonate, e-mail e comunicazioni orali, oltre all'utilizzo di un sistema informativo per registrare informazioni tecniche quali distinte base, schede tecniche e digitalizzazione dei cartamodelli tramite CAD. Le comunicazioni non coinvolgono lo stile, che può intervenire liberamente in qualsiasi momento dello sviluppo

**3f. GESTIONE ESTERNA**

- Fornitori Coinvolti: Vengono coinvolti soprattutto fornitori di materie prime e terzisti; in particolar modo i fornitori che si occupano di materiali che richiedono lavorazioni complesse (denim, maglieria e pelle)
- Istante Coinvolgimento: Coinvolgimento a partire dalle prime fasi soprattutto con i fornitori che realizzano stampe in esclusiva; l'interazione principale avviene nelle fasi di campionatura e industrializzazione
- Modalità Coinvolgimento: Prevalgono meccanismi di coordinamento quali incontri periodici, telefono o figure di riferimento dell'azienda presso il fornitore. Le comunicazioni riguardano principalmente dati tecnici, aspetti qualitativi, problemi di processo o informazioni sui temi della collezione

## **4. Caso LA PERLA**

La Perla è un brand italiano specializzato da oltre 50 anni nella produzione di intimo, corsetteria, lingerie e beachwear.

L'azienda nasce nel 1954 da Ada Masotti che inaugura a Bologna un laboratorio di confezione col nome di La Perla, tale nome si ispira al bauletto da gioielliere rivestito di velluto rosso con cui venivano trasportate le prime parure.

Nel 1960 La Perla espande la propria offerta di prodotto inserendo, accanto alle tradizionali parure in bianco o color carne, il nuovo intimo colorato. Inoltre propone una serie di coordinati, in tessuto quadrettato e fiorato, con inserti in pizzo, e una gamma di coordinati spezzati che uniscono reggiseni di pizzo nero a guaine a fiori colorati.

Nel 1971, dopo aver consolidato il mercato della lingerie femminile, La Perla è pronta ad entrare nel mondo della moda mare con il brand La Perla Beachwear, che combina una continua ricerca di stili e tessuti innovativi con una forte ispirazione alla haute couture.

Nel 1980 La Perla è ormai un grosso gruppo industriale specializzato nei vari settori dell'intimo e del mare. Questo importante know-how porta l'azienda a giocare la carta della diversificazione. Al marchio leader La Perla, si affiancano il marchio Malizia, che nel corso degli anni delinea una propria personalità definita, e il marchio abbigliamento mare Annaclub.

Nel 1986 nasce La Perla Parfum il cui flacone, disegnato da Pierre Dinand ricorda il décolleté femminile.

Nel 1991 nascono le prime boutiques La Perla, situate nel cuore delle capitali della moda internazionale, per poi debuttare nel 2002 con la collezione La Perla Pret-à-Porter sulle passerelle di Milano Collezione. L'anno seguente La Perla lancia un nuovo marchio denominato La Perla Black Label, una linea speciale di corsetteria e notte "sexy-chic".

Nel 2004, per celebrare i propri 50 anni, La Perla lancia la collezione Anniversary Limited Edition.

Quattro anni più tardi La Perla lancia la Limited Edition Filigrane Collection, dove l'arte della filigrana diventa motivo di ispirazione per il nuovo esempio di lingerie-joaillerie.

Dall'ottobre 2008 l'azienda è stata acquisita al 100% da JH Partners, società fondata nel 1986 con sede a San Francisco e specializzata nel segmento consumer di aziende di medie dimensioni ad elevato potenziale di crescita.

L'azienda è rappresentata sul mercato da vari brand differenziati principalmente in termini di posizionamento e target di mercato. La situazione attuale risulta essere in divenire vista la razionalizzazione dei marchi in corso; dei 27 marchi con cui l'azienda era presente sul mercato fino al 2008 ne rimangono attualmente soltanto 5:

- La Perla: rappresenta il brand principale dell'azienda sia in termini qualitativi che in termini di posizionamento, caratterizzato da capi senza tempo in cui prevale la presenza di pizzi e tessuti finemente ricamati;
- La Perla Villa Toscana: è un marchio caratterizzato da uno stile rilassato ma allo stesso tempo di grande raffinatezza, uno stile "casual chic" pervaso da una naturalezza seducente e caratterizzato da colori pastello; all'interno di questo brand è stato integrato il marchio Joelle;
- La Perla Studio: look essenziale ma con una naturale inclinazione alla moda per una femminilità contemporanea ricca di personalità; all'interno di questo brand è stato integrato il marchio Malizia;
- Grigioperla: eleganza, qualità e comfort in capi essenziali dedicati ad un uomo che ama il classico interpretato in chiave attuale; tale brand cambierà nome in Neroperla entro i prossimi due anni;
- Occhiverdi: tale marchio, destinato a sparire entrando in La Perla Studio, è rivolto ad un pubblico giovane e risulta essere caratterizzato da un posizionamento sul mercato di fascia inferiore.

Per ognuno di questi brand l'azienda crea, produce e distribuisce biancheria intima, beachwear e vestaglie.

La Perla ha fatto registrare un fatturato di circa 140 milioni di euro nel 2009, derivante per il 60% dall'export in particolare in paesi quali la Spagna e gli Stati Uniti, mentre il restante 40% deriva dal mercato italiano.

La rete distributiva dell'azienda è composta da circa 120 negozi monomarca nel mondo, di cui una cinquantina in franchising che fatturano circa il 50% dei ricavi. Inoltre l'azienda

si avvale di un'efficiente rete di e-commerce in grado di fatturare circa 3 milioni di euro, pari al 2 % del giro d'affari dell'azienda.

### 4.1 La Supply Chain

Analizzando la supply chain di La Perla è importante specificare che attualmente l'azienda sta affrontando una fase di forte ristrutturazione aziendale che comporta numerose modifiche sia alla rete outbound che a quella inbound.

La situazione as-is dell'intera filiera aziendale presenta una situazione estremamente complessa e articolata sia a valle che a monte di La Perla soprattutto a causa dell'elevata frammentazione e del numero elevato di relazioni dal momento che l'azienda gestisce numerosi rapporti con attori di piccole dimensioni piuttosto che poche relazioni con attori di dimensioni maggiori (Figura 1).

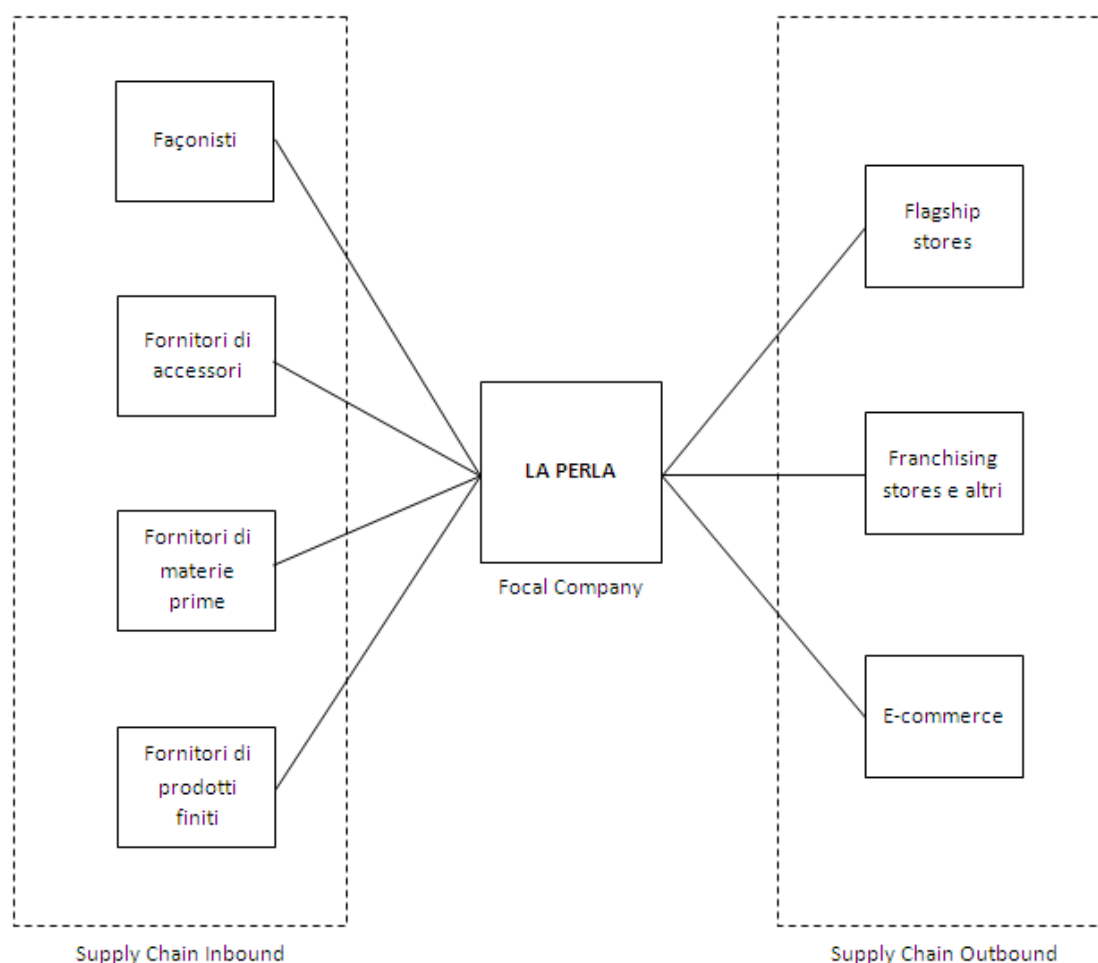


Figura 10 - Struttura della supply chain di La Perla - Elaborazione interna

Guardando la rete inbound, si possono evidenziare due problemi principali legati all'elevata frammentazione della filiera: innanzitutto, aumenta così il rischio di problematiche dal punto di vista qualitativo a causa dell'organizzazione del processo produttivo. Inoltre, tale soluzione comporta che ad ogni fornitore siano riservati volumi ridotti e ciò, non sempre, è ben visto dagli stessi suppliers che devono quindi affrontare problemi di saturazione della capacità produttiva.

La complessità della rete inbound è dovuta anche al fatto che negli ultimi anni l'azienda ha deciso di esternalizzare completamente la propria produzione: ciò ha portato ad un conseguente aumento del numero di confezionisti dal momento che l'azienda, spesso, sceglie di affidare il taglio e successivamente l'assemblaggio ad attori diversi.

Uno dei principali obiettivi che La Perla vuole raggiungere tramite la ristrutturazione in corso è legato sicuramente alla riduzione del proprio parco fornitori di una percentuale prossima al 40%; in questo modo si andrebbero a mantenere rapporti meno occasionali con fornitori di dimensioni superiori che possono quindi essere maggiormente responsabilizzati anche su operazioni attualmente non di loro competenza.

Osservando la rete outbound di La Perla, è possibile notare che anche in questo caso le problematiche maggiori sono connesse alla presenza di molti punti vendita di piccole dimensioni che, proprio a causa di quest'ultima caratteristica, rendono difficoltosa la gestione della logistica in uscita. Punti vendita di dimensioni ridotte, spesso non dispongono di un proprio magazzino e i flussi di merci vengono notevolmente complicati dalla presenza dell'auto-replenishment.

L'obiettivo di La Perla sarebbe quindi quello di ridurre anche a valle il numero di attori con cui rapportarsi in modo da instaurare un numero inferiore di relazioni con attori consolidati e in grado di garantire all'azienda un livello inferiore di complessità.

#### ***4.1.1 La rete di fornitura***

La rete inbound di La Perla risulta essere articolata in quattro differenti tipologie di fornitori, differenziate principalmente per tipologia di prodotto offerto e per specifiche scelte di gestione operate dall'azienda, relative al posizionamento e alla localizzazione geografica (Figura 1).



## FORNITORI DI MATERIE PRIME

Le principali materie prime di cui si approvvigiona l'azienda sono tessuti, ricami, pizzi, seta e maglieria tecnica che l'azienda acquista in tutta Europa sfruttando una rete che comprende complessivamente 210 fornitori. Questa scelta è legata principalmente a motivi qualitativi in quanto l'azienda preferisce approvvigionarsi dai migliori suppliers, nonostante alcuni di essi siano situati al di fuori dei confini italiani. In particolare La Perla acquista i pizzi in Francia, i ricami in Svizzera e la maglieria tecnica in Austria o in Belgio, mentre in Italia vengono acquistati la seta e vengono effettuate le stampe sui tessuti. Vista la complessità delle lavorazioni legate a tali tessuti e il livello qualitativo richiesto, questi fornitori sono generalmente laboratori artigianali avvalendosi della specializzazione, della flessibilità e delle conoscenze maturate da questi suppliers nel settore. È bene comunque notare che questa tipologia di fornitori risulta essere fortemente differenziata in relazione al singolo brand che viene considerato. Infatti, per quanto riguarda due tra i marchi principali del gruppo ovvero La Perla e La Perla Studio i fornitori di materie prime vengono gestiti diversamente in termini di materiali acquistati e di presidio sul processo di approvvigionamento. La Perla Studio, infatti, al contrario di quanto appena descritto essendo un marchio commercializzato, viene gestita diversamente dato che è il singolo *façonista*, generalmente localizzato nel Far East o nell'Est Europa, a decidere presso quale fornitore locale approvvigionarsi e l'intervento di La Perla consiste nel verificare la qualità, presso lo stesso *façonista* con personale proprio, dei materiali approvvigionati e della loro corrispondenza a quanto espresso dallo stile nella scheda tecnica in termini di caratteristiche tecniche ed estetiche.

L'interazione con i fornitori di materie prime avviene solitamente durante le fiere, anche se in alcune occasioni il supplier sottopone alla direzione creativa dell'azienda le ricerche e gli sviluppi effettuati autonomamente. È inoltre possibile che La Perla chieda al fornitore di effettuare uno sviluppo congiunto di un particolare tessuto attraverso un vero e proprio processo di co-creazione oppure che l'azienda cerchi di guidare gli sviluppi di tessuti futuri dei propri suppliers chiedendo di sviluppare particolari idee create dagli stilisti di La Perla

## FORNITORI DI ACCESSORI

L'accessoristica in La Perla riguarda principalmente le componenti meno visibili presenti all'interno dei prodotti quali ganci e ferretti dei reggiseni o dei corpetti in quanto le restanti categorie merceologiche offerte da La Perla, quali la biancheria maschile o gli slip, generalmente non comprendono la presenza di questi accessori. Tali forniture non presentano, in genere, un'eccessiva complessità di gestione in quanto non vengono richieste lavorazioni particolarmente complesse, al contrario di quanto accade invece con i façonisti: per quanto riguarda queste componenti, infatti le lavorazioni connesse risultano essere piuttosto semplici e standardizzate e le specifiche da fornire al supplier riguardano principalmente il numero dei ganci o la resa tecnica dei ferretti da inserire nei reggiseni. Queste componenti risultano essere generalmente standardizzate e, in quanto poco visibili all'interno del prodotto, non necessitano di particolari specifiche di carattere estetico. Anche tale tipologia di fornitori rispecchia la ripartizione geografica definita in precedenza per quanto riguarda le materie prime seguendo le medesime motivazioni, ovvero i suppliers di accessori di La Perla sono localizzati in Italia e presidiati direttamente mentre quelli legati al marchio La Perla Studio sono localizzati nei pressi del fornitore cui viene delegata la produzione in commercializzato e presso il quale il personale di La Perla effettua i controlli qualità.

## FAÇONISTI

A causa della complessità di alcune delle lavorazioni da eseguire sia in fase di confezionamento che in fase di assemblaggio, La Perla preferisce avvalersi di una base di suppliers consolidata, soprattutto per quanto riguarda le lavorazioni e l'assemblaggio dei prodotti appartenenti alle linee di posizionamento più elevato, in grado di garantire la qualità e la competenza nelle lavorazioni richieste dall'azienda. Le operazioni richieste da La Perla sono, infatti, assai varie e comprendono il taglio dei tessuti, il confezionamento e l'assemblaggio dei prodotti: per garantirsi un elevato grado di flessibilità, la rete di fornitura dell'azienda comprende in genere suppliers in grado di compiere indistintamente ciascuna di queste tre lavorazioni. La Perla dispone quindi di 60 fornitori legati alle operazioni di façon collocati in Italia che si occupano dei brand principali, ovvero La Perla e La Perla Villa Toscana. Questi fornitori ricevono da

Braccialini le componenti necessarie alla realizzazione del prodotto tra cui pizzi, tessuti e accessori e procedono al taglio e al confezionamento. Tali operazioni, così come l'assemblaggio, vengono svolte in maniera assolutamente artigianale e controllate attentamente sia da La Perla che dai fornitori stessi per garantirne e certificarne la qualità.

#### FORNITORI DI PRODOTTI FINITI

L'azienda si avvale di 120 suppliers collocati nel Far East (Occhiverdi), nell'Europa dell'est e in Turchia (Grigioperla) e in Tunisia (La Perla Studio) che si occupano della gestione dei prodotti commercializzati delle linee inferiori.

Per quanto riguarda tali prodotti, visti i vincoli meno stringenti in termini qualitativi e il minore impatto in termini di immagine aziendale legati al posizionamento inferiore del marchio, la gestione dell'intero processo operativo viene affidata direttamente al terzista: quest'ultimo, una volta ricevuto il disegno da parte dello stile tramite supporto software e l'approvazione del prototipo da parte delle modelliste di La Perla che si recano appositamente presso di lui, procede con la realizzazione del campionario, occupandosi personalmente del processo di approvvigionamento dei materiali e delle componenti necessarie alla realizzazione dei prodotti presso suppliers locali e gestendo autonomamente il processo di produzione e assemblaggio degli articoli. La Perla si relaziona con questa tipologia di fornitori occupandosi principalmente della supervisione dei processi ed effettuando il controllo finale sul prodotto assemblato tramite tecnici presenti presso il supplier stesso. Merita particolare attenzione la gestione di tali fornitori per il brand Occhiverdi: per questo marchio infatti, visto il posizionamento particolarmente basso rispetto agli altri brand del gruppo, lo stile non gestisce indipendentemente la creazione dei bozzetti e la scelta dei materiali ma si adegua ai materiali scelti dal fornitore asiatico elaborando le proposte di prodotto all'interno del ventaglio offerto dal laboratorio.

### **4.1.2 La rete distributiva**

La Perla opera direttamente sui principali mercati del mondo tramite una rete di 120 flagship stores (DOS, Directly Operated Store), oltre a una cinquantina di negozi in franchising e ad un'efficiente rete di e-commerce e un progetto in essere di realizzazione di un concept store La Perla. L'azienda collabora inoltre da anni con i principali distributori mondiali come avviene ad esempio in Spagna presso El Corte Inglés.

Grazie alla sua rete distributiva il gruppo La Perla è in grado di essere presente sui principali mercati mondiali con una presenza capillare soprattutto nei suoi mercati di punta ovvero Italia, Spagna, Germania, Asia e Stati Uniti.

## **4.2 Processo di sviluppo nuovo prodotto**

Il processo di ristrutturazione che La Perla sta affrontando nell'ultimo periodo interessa tutti i processi aziendali e marginalmente influenza anche il processo di sviluppo nuovo prodotto, andando quindi a modificarne soprattutto la configurazione. Dal momento che, come ricordato nella descrizione dell'azienda, La Perla gestisce un portafoglio marchi molto ampio, tali modifiche hanno interessato in modo differente i vari marchi; la descrizione del processo presentata di seguito, coerentemente con l'intero caso di studio, avrà l'obiettivo di analizzare in generale la struttura dello sviluppo prodotto sottolineando eventuali differenze significative tra la situazione as-is e quella to-be.

Prima di analizzare nel dettaglio l'intero processo di sviluppo nuovo prodotto è importante evidenziare alcuni accorgimenti che interessano sia l'organizzazione della collezione che la gestione parallela di più marchi con rilevanza diversa all'interno dell'azienda.

Innanzitutto, come in tutte le aziende di moda, anche in La Perla la stagionalità risulta essere l'elemento chiave attorno al quale ruotano sia il processo di sviluppo nuovo prodotto che i processi operativi ed in particolare, produzione e approvvigionamento. L'impatto principale della stagionalità è riconducibile alle tempistiche che l'azienda deve rispettare nell'intero ciclo di messa sul mercato dei propri prodotti: La Perla si trova, infatti, a dover gestire tempi molto stretti spesso non coerenti con quelli richiesti

dall'intero processo di sviluppo e successivamente dalla produzione e dall'approvvigionamento.

Il fattore stagionalità porta, poi, l'azienda ad organizzare le proprie uscite sul mercato in due momenti principali: l'autunno-inverno che deve essere pronto per la distribuzione all'incirca tra fine luglio e inizio settembre e la primavera-estate che viene distribuita a partire dalla fine di febbraio. Ciascuna stagione è organizzata in un'unica collezione sia per l'uomo che per la donna e per ognuno dei marchi appartenenti all'azienda.

La struttura della collezione tra uomo e donna varia molto, soprattutto in funzione del livello di innovazione offerto: attualmente infatti le collezioni donna presentano un 30% di articoli carryover e, conseguentemente, un 70% di articoli completamente nuovi; nel caso dell'uomo, invece, le percentuali sono esattamente ribaltata. A questo proposito, uno degli obiettivi che l'azienda intende perseguire è sicuramente un bilanciamento delle percentuali, assestandosi ad un rapporto pari a 40% di carryover e 60% di prodotti completamente nuovi per la donna e viceversa per l'uomo. Nonostante tale modifica possa apparentemente sembrare irrilevante, ciò permetterebbe di riallineare i volumi produttivi e di ridurre, conseguentemente, la frenesia cui sono esposti in modo particolare la produzione e gli acquisti. Parlando di carryover e prodotti continuativi, è importante specificare cosa La Perla intenda con questi termini: sebbene, infatti, il concetto di prodotto nuovo sia univocamente comprensibile lo stesso non vale per il concetto di carryover, dal momento che in azienda con questo termine non si intende esattamente uguale al precedente ma un modello degli anni passati con un re-styling per quanto riguarda materiali e colori.

Come per ogni attività aziendale, anche il processo di sviluppo nuovo prodotto viene pianificato con attenzione dall'unità di business planning che si occupa di definire il timing delle attività e le pianifica in termini di strategia e organizzazione in modo da ultimare il processo entro una data predefinita.

L'intero processo di sviluppo nuovo prodotto è guidato dal target definito dal merchandising in cui si identificano le linee guida della nuova collezione dando i contorni all'idea creativa e specificando quindi i confini all'interno dei quali lo stile può muoversi; il direttore commerciale si occupa in questo momento di definire il numero di modelli, di temi e le tipologie di capi che devono essere presenti in ogni collezione facendo in modo

che siano mantenuti rapporti equi tra le differenti categorie, anche in termini di prezzo, e non manchino i cosiddetti best seller.

La definizione del target viene svolta per tutti i marchi gestiti da La Perla, anche nel caso di prodotti che vengono gestiti in commercializzato e di cui il processo di sviluppo nuovo prodotto viene seguito prevalentemente dai fornitori che si occupano anche della successiva produzione.

#### ***4.2.1 Le fasi del processo di NPD***

La Perla, come ricordato più volte, comprende al proprio interno innumerevoli marchi che presentano notevoli differenze in termini di configurazione del processo di sviluppo nuovo prodotto: nonostante non cambi la suddivisione del processo in più fasi, varia come queste sono gestite in termini di outsourcing e di singoli accorgimenti presi dall'azienda in relazione al presidio su ciascuna fase.

Con riferimento alla razionalizzazione dei marchi che segue il progetto di ristrutturazione aziendale, le differenze più rilevanti si possono notare tra lo sviluppo di La Perla e, allo stesso modo, di La Perla Villa Toscana e lo sviluppo dei marchi gestiti con commercializzato, rappresentati in particolare, da La Perla Studio e Occhiverdi.

La fase comune a tutti i marchi e gestita in modo uniforme è quella di generazione del concept, dal momento che in essa si genera l'immagine precisa che avrà la singola collezione, l'azienda gestisce con lo stesso presidio tale attività svolgendola interamente al proprio interno per ciascuno dei marchi considerati. Il concept viene seguito direttamente dallo stile che, in linea di massima, è libero di creare i propri bozzetti senza eccessive influenze da parte delle altre aree aziendali; nonostante ciò lo stile deve comunque rispettare una serie di vincoli relativi alle tempistiche e ai target price, definiti coerentemente con la fascia di prezzo all'interno della quale ogni marchio si colloca. Tali informazioni sono consegnate allo stile prima che la definizione creativa abbia inizio, in modo da evitare inutili revisioni a valle del concept, come avveniva in precedenza, e numerosi loop e rilavorazioni che rallentavano l'intero processo di sviluppo.

Focalizzando ora l'attenzione sul marchio La Perla e, anche se non verrà citato di seguito, sul marchio La Perla Villa Toscana, si possono individuare altre attività che lo stile segue

direttamente a monte delle fasi di sviluppo maggiormente tecniche come modelliera e prototipia. Innanzitutto, una volta elaborata la collezione, lo stile procede con la scelta dei materiali e la selezione dei tessuti da utilizzare; nel corso di tale operazione lo stile è supportato da un apposito ufficio che si occupa della selezione dei fornitori, definendo il range di fornitori che l'azienda può utilizzare suddividendoli in fornitori responsabili dei flussi principali dei materiali, fornitori per articoli specifici e fornitori per relazioni una tantum.

Nel caso in cui non si individui un fornitore adeguato in relazione ad un determinato tessuto, le alternative che possono essere seguite sono due: innanzitutto, si verifica se la richiesta dello stile è effettivamente prioritaria o meno, nel caso non sia così, si suggerisce una modifica allo stile in modo da riuscire a rivolgersi ad un fornitore appartenente alla rete di fornitura aziendale, in caso contrario, invece, si procede ad allargare i confini della propria rete individuando un fornitore ad hoc per la sola soddisfazione di tale ricerca.

È importante sottolineare che il momento di ricerca tessuti ricopre un ruolo rilevante in La Perla, dal momento che, dati i vincoli economici non così stringenti, è possibile svolgerla in modo più spinto rispetto agli altri marchi. Nonostante la ricerca interna, La Perla si mostra anche molto aperta verso le proposte dei propri fornitori, sia per quanto riguarda nuovi tessuti che nuove trame su tessuti già esistenti.

A questo punto il processo di sviluppo è organizzato in tre ulteriori fasi:

- **Modelliera:** in questa fase il bozzetto creato dallo stile viene inserito a computer tramite un sistema CAD, i modellisti lavorano a stretto contatto con lo stile in modo da rendere tecnica l'idea creativa degli stilisti. Nel frattempo vengono create le distinte base che vengono inserite a sistema dall'ufficio tecnico che si coordina in tempo reale con la modelliera stessa. Il modellista crea poi le schede tecniche di ogni prodotto, non arrivando comunque all'unità minima di analisi di ogni modello che sarebbe il colore, ma fermandosi alla variante, in cui sono contenuti il tracciato del prodotto relativo a misure e forme dello stesso e una descrizione degli elementi compositivi di ciascun prodotto. A partire da questi dati e dalla scheda tecnica, si genera il fabbisogno relativo ad ogni prodotto, considerando come livello di dettaglio quello dei singoli componenti;

- **Prototipia:** una volta inserito il bozzetto a CAD si procede con la realizzazione dei prototipi per ciascun nuovo prodotto. Questi raramente vengono realizzati nei materiali definitivi che entreranno nel prodotto presentato nei negozi; tale scelta è dovuta al fattore velocità dal momento che, l'utilizzo dei materiali definitivi, necessiterebbe di tempi troppo lunghi legati all'approvvigionamento, non coerenti con i tempi disponibili per l'intero sviluppo nuovo prodotto.

Una volta realizzato il prototipo viene provato in cabina in modo da apportare tutti gli aggiustamenti necessari in termini di fitting; in questa sede il prototipo viene visionato dagli stilisti e dai modellisti che tengono conto degli standard di produzione e, conseguentemente, di tutti i possibili vincoli provenienti dall'ambito produttivo. I vincoli principali, a questo proposito, sono rappresentati dalle tecniche di cucitura in uso.

Il prototipo così realizzato viene mostrato al marketing responsabile dell'approvazione definitiva coerentemente con la struttura della collezione definita in fase di target; una volta approvato si lancia l'ordine di realizzazione del campionario.

Nonostante la separazione in due fasi è importante specificare che l'area relativa a modelliera e sviluppo prodotto rappresenta un'area grigia in cui le attività spesso si sovrappongono e vengono portate avanti in parallelo avvalendosi soprattutto dell'utilizzo di team interni all'intero processo di sviluppo, in cui i diversi attori coinvolti interagiscono frequentemente in modo da favorire anche la comunicazione di informazioni non codificate.

Una volta approvato il prototipo, prima di procedere con la creazione delle taglie per tutti modelli si procede alla fase successiva:

- **Campionario:** la fase di campionario è l'unica che La Perla svolge all'esterno senza controllarla direttamente all'interno dei propri stabilimenti. L'obiettivo del campionario è la creazione di un'immagine pressoché definitiva della collezione per poterla presentare in show room in fase di campagna vendite.

Il passaggio dalla gestione interna del campionario alla cessione in outsourcing di tale fase ha creato qualche problema all'interno dell'azienda, soprattutto perché si è dovuti passare da un'ottica di realizzazione ad una maggiormente focalizzata sulla gestione. Attualmente, il passaggio del prototipo ai confezionisti è seguito



da un'addestratrice della modelleria di La Perla che si reca presso il façonista per il primo impianto e fa da link tra la prototipia e il campionario.

È infine importante specificare che il campionario è sempre realizzato da chi si occupa in seguito della produzione, in modo che eventuali problemi di realizzazione siano affrontati e risolti una sola volta.

A valle della realizzazione del campionario, prima di procedere con la campagna vendite, viene industrializzata l'intera collezione: ogni capo passa dall'Ufficio Tempi e Metodi che ne stabilisce il tempo ciclo per ogni lavorazione e, sulla base di questo, si procede ad una prima suddivisione dei volumi produttivi ipotizzati sulla base del target inizialmente generato dal merchandising tra i vari confezionisti.

Se invece si considerano La Perla Studio e Occhiverdi, entrambi gestiti in commercializzato ed assimilabili senza generalizzare in un unico marchio individuato da La Perla Studio, la differenza fondamentale rispetto a quanto riportato finora è sicuramente il livello di presidio sull'intero processo di sviluppo nuovo prodotto poiché la maggior parte di esso è completamente delegato ai propri fornitori.

In questi casi la principale differenza riscontrata al fatto che, non lavorando più a stretto contatto con i modellisti che in questo caso sono quelli dei fornitori, non è più possibile visualizzare quanto si sta progettando. L'azienda cerca comunque di dare un maggior supporto agli stilisti permettendo di svolgere una parte di ricerca all'interno per capire cosa effettivamente si sta inserendo in collezione.

Una volta definito il concept questo viene passato al fornitore che si occupa delle successive fasi di sviluppo a partire dalla ricerca materiali, senza che sia più possibile alcun contatto tra il fornitore e lo stile. A questo proposito è importante sottolineare una differenza nella gestione di La Perla Studio e Occhiverdi:

- La Perla Studio: in questo caso i responsabili del concept definiscono anche i materiali principali da inserire in collezione e inviano ai fornitori anche una prima bozza della scheda tecnica, indicando inoltre anche i fornitori di materie prime cui i façonisti si devono rivolgere;
- Occhiverdi: il concept viene inviato al fornitore che si occupa anche della scelta delle materie prime da inserire in collezione; in questo caso la scelta definitiva tra le proposte del fornitore viene comunque effettuata da La Perla.

L'impianto del processo di sviluppo nuovo prodotto viene seguito direttamente dai modellisti che si recano presso le sedi dei fornitori per seguire da vicino la prima fase, tra la modellera e la prototipia e, pur concedendo una notevole autonomia ai fornitori, li istruisce in modo che vengano seguite le procedure di realizzazione decise da La Perla. Ciò viene fatto soprattutto nel caso di La Perla Studio: infatti, ai fornitori viene chiesto di realizzare i prodotti seguendo esattamente le procedure definite centralmente dall'azienda.

La prototipia è, inoltre, seguita in loco dai modellisti di La Perla: questi, infatti, una volta realizzato il prototipo lo disfano per verificare che sia realizzato in modo conforme con quanto definito dall'azienda.

Anche nel caso di prodotti commercializzati, i fornitori che si occupano di ultimare la fase di sviluppo prodotto saranno coloro che seguiranno la produzione.

### ***4.3 L'integrazione delle operations nel processo di sviluppo nuovo prodotto***

La scelta di differenziare la configurazione del processo di sviluppo nuovo prodotto tra i diversi marchi proposti da La Perla, comporta differenze nell'analisi dei contributi dei diversi attori dell'azienda in qualche modo coinvolti nel corso del processo di sviluppo nuovo prodotto.

Innanzitutto, il processo di sviluppo nuovo prodotto coinvolge numerose funzioni aziendali oltre a quelle direttamente interessate dalle fasi di sviluppo prodotto, sia creative che tecniche; in particolare, le funzioni coinvolte provengono sia dall'area commerciale che dalle aree maggiormente operative.

Per quanto riguarda il contributo delle aree di natura maggiormente commerciale, come riportato nella descrizione del processo di sviluppo, esso è legato soprattutto agli input del processo stesso e ai vincoli derivanti dall'analisi delle collezioni precedenti, dell'andamento del mercato e dalle esigenze espresse da quest'ultimo volte a definire la struttura generale della collezione.

A differenza di quanto avviene per la maggior parte delle aziende, il contributo delle aree a carattere operativo con particolare riferimento alla gestione della produzione e

agli acquisti, si limita alle ultimissime fasi dell'intero processo di sviluppo nuovo prodotto e ha una rilevanza abbastanza ridotta.

Innanzitutto, la gestione della produzione interviene in fase di industrializzazione della produzione, una volta che la pianificazione è stata congelata, supportando l'ufficio Tempi e Metodi nella definizione dei cicli di lavorazione per ciascun articolo e, successivamente, identificando i tempi di produzione per ognuno di essi. Generalmente, l'attività della gestione della produzione si limita ad una forma di supporto senza fornire dei vincoli produttivi che devono essere tenuti in considerazione dallo stile.

In fase di prototipia esistono figure tecniche con il compito di verificare che il prodotto sia coerente con gli standard produttivi in essere presso i fornitori aziendali, tali figure fanno comunque parte completamente della modelliera e non hanno alcun contatto con la gestione della produzione. Una volta passato questo momento di verifica, i prodotti non rischiano di essere ulteriormente rallentati a causa di difficoltà produttive: nel caso, infatti, che la gestione della produzione evidenzia una qualsiasi problematica in fase di industrializzazione o di realizzazione del campionario può accadere che, dove possibile, siano trovate soluzioni in termini di processo produttivo per rendere il prodotto effettivamente producibile o, in caso contrario, che vengano effettuate delle piccole modifiche che non inficino la qualità e l'estetica del prodotto per renderlo effettivamente producibile. Tali evenienze vengono comunque gestite contestualmente alla fase di campionario e non c'è niente di strutturato.

Nel caso invece di prodotti commercializzati, la gestione della produzione si interfaccia con la modelliera tramite l'ufficio sourcing che è l'ente aziendale responsabile della gestione dei confezionisti di tali prodotti; l'interazione non è comunque relativa ad aspetti strettamente connessi al processo di sviluppo nuovo prodotto quanto più ad aspetti di natura tecnica che devono essere tenuti presenti nel momento in cui le addestratrici si recano presso i fornitori per il primo impianto.

Nel corso del processo di sviluppo nuovo prodotto risulta essere molto ridotto anche il coinvolgimento della funzione acquisti che svolge le proprie attività in parallelo rispetto all'intero processo di sviluppo, basandosi spesso su dati previsionali, e limitandosi ad acquisire i dati certi solo ultimata la fase di campagna vendite. La motivazione principale di tale soluzione è legata alla presenza di un'area aziendale con lo specifico compito di gestire l'approvvigionamento materiali per le fasi di prototipia e campionario.

Tale area, denominata appunto “area campionario” si interfaccia direttamente con l’ufficio stile e la modelliera fin dalle prime fasi di ricerca materiali e prototipia; man mano che si procede con il campionario, i materiali scelti vengono confermati e, una volta avvenuta la campagna vendita, i volumi stimati vengono confermati e passati direttamente alla funzione acquisti che si occupa della gestione dell’approvvigionamento per la sola fase di produzione.

L’“area campionario” si occupa anche di mantenere costantemente aggiornata la lista dei fornitori tra i quali lo stile può scegliere nel momento in cui vengono abbinati i materiali agli articoli da inserire in collezione; tale area si occupa inoltre della suddivisione dei fornitori nelle tre categorie precedentemente citate.

Nonostante le interazioni limitate tra il processo di sviluppo nuovo prodotto e la funzione acquisti, quest’ultima gioca un ruolo importante nel definire la bontà dei fornitori di materie prima già appartenenti alla rete di fornitura aziendale o, eventualmente, che potrebbero entrarvi. Nel momento infatti, in cui lo stile deve scegliere presso quale fornitore rivolgersi per l’approvvigionamento di materie prima, la scelta definitiva spetta a tale area ma la funzione acquisti si preoccupa di fornire tutte le raccomandazioni del caso, sulla base delle informazioni a sua disposizione, derivanti dall’analisi dei fornitori e dall’andamento delle relazioni passate, circa lo specifico fornitore. Sebbene questa attività venga condotta per lo più in modo informale, accade sovente che lo stile segua le indicazioni fornitegli dagli acquisti.

Il livello ridotto di interazioni tra il processo di sviluppo nuovo prodotto e le operations aziendali si riflette anche sulle modalità di coinvolgimento. Nel momento in cui la gestione della produzione evidenzia una qualsiasi problematica in fase di campionario questa viene gestita insieme ai modellisti basandosi per lo più su comunicazioni poco strutturate e, viste le motivazioni alla base dell’interazione, non programmate e non codificate.

Ciò non accade nelle interazioni in fase di industrializzazione tra la gestione della produzione, la modelliera e l’ufficio Tempi e Metodi dal momento che queste vengono gestite tramite incontri periodici con frequenza ridotta in cui tutte le comunicazioni risultano essere piuttosto formalizzate.

È inoltre importante sottolineare che in La Perla non esiste un unico software condiviso a livello aziendale per il supporto alle operations; attualmente l'azienda utilizza differenti sistemi che permettono di gestire in modo indipendente le diverse aree.

In particolare, per quanto riguarda il processo di sviluppo nuovo prodotto l'azienda utilizza diversi sistemi che supportano sia l'inserimento dei bozzetti a computer, come nel caso dei sistemi CAD, sia le comunicazioni che devono essere gestite tra i diversi attori che partecipano direttamente allo sviluppo nuovo prodotto quali stile, modellieria e area campionario.

Tra i progetti aziendali, a questo proposito, è inserito la costruzione di un sistema PLM-PDM volto a favorire l'integrazione di tutte le funzioni più o meno coinvolte lungo l'intero ciclo di sviluppo nuovo prodotto e, successivamente, a gestire in modo efficace il ciclo di vita dei singoli prodotti. A causa dell'attuale ristrutturazione in corso, che ha spostato il focus dell'azienda dalle interazioni interne alle necessità di integrazione verso l'esterno visto il crescente grado di outsourcing, tale progetto è stato molto rallentato e, come conseguenza, attualmente La Perla non dispone di un software interno che permette la condivisione in tempo reale delle informazioni relative allo sviluppo nuovo prodotto tra più funzioni aziendali, coinvolte anche solo indirettamente.

#### ***4.4 Coinvolgimento dei fornitori nel processo di sviluppo nuovo prodotto***

La rete di fornitura di La Perla può contare su un cospicuo numero di laboratori, equamente ripartiti tra laboratori artigianali e laboratori maggiormente industriali: la differenza principale legata alla scelta dell'una o dell'altra tipologia di supplier risulta essere fortemente legata al marchio considerato, in quanto quest'ultimo sottende elementi quali la qualità delle lavorazioni e dei prodotti oltre a comportare forti implicazioni a livello di made in policy. I fornitori di La Perla sono, infatti, fortemente differenziati a seconda del posizionamento dei vari brand presenti all'interno del gruppo e della natura del bene fornito: i brand La Perla e La Perla Villa Toscana vengono infatti realizzati completamente in Italia da laboratori artigianali, potendo quindi contare su materie prime pregiate e di elevata qualità ricercate in tutta Europa quali pizzi, ricami,

stampe particolari, seta e maglieria tecnica e su un'indiscussa qualità nell'esecuzione delle lavorazioni e nella realizzazione dei capi; i brand legati ad un posizionamento inferiore sul mercato, quali La Perla Studio, Occhiverdi e Grigioperla, vengono invece gestiti in commercializzato presso façonisti che operano con processi maggiormente industriali situati in Paesi a basso costo del lavoro e che utilizzano materie prime di qualità inferiore approvvigionate presso fornitori locali.

La rete di fornitura sopra descritta presenta un importante aspetto di complessità di gestione legato ai volumi di acquisto che La Perla è solita richiedere. L'azienda, infatti, non è in grado di garantire ordinativi elevati ai propri fornitori e assai raramente riesce a ricorrere a lotti economici: tale scelta risulta essere fortemente legata al fatto che La Perla opera in una nicchia all'interno del mercato dell'underwear, caratterizzata da un posizionamento alto e conseguentemente da volumi di vendita inferiori rispetto ad altre aziende del settore che offrono i loro prodotti ad un più ampio segmento di mercato.

È bene ribadire che attualmente la gestione dei rapporti tra i fornitori e l'azienda risulta essere fortemente complessa, a causa sia della razionalizzazione del numero di suppliers, sia della riorganizzazione dei processi in corso all'interno di La Perla.

Le decisioni relative al coinvolgimento dei suppliers all'interno del processo di sviluppo nuovo prodotto in La Perla, risultano essere fortemente influenzate dalla natura dei beni forniti e dalle scelte di configurazione operate dall'azienda, in particolar modo per quanto riguarda la localizzazione geografica dei laboratori e la gestione del rapporto con i fornitori che si occupano dei prodotti commercializzati: entrambi questi elementi risultano avere un notevole impatto sia per quanto riguarda le tempistiche del coinvolgimento, sia per quanto riguarda le modalità con cui avviene l'interazione tra lo sviluppo prodotto di La Perla e i suppliers.

Per quanto riguarda le materie prime, La Perla coinvolge all'interno del processo di sviluppo solo i fornitori europei di cui si avvale per lo sviluppo dei materiali legati ai marchi caratterizzati da posizionamento elevato: per quanto riguarda i prodotti commercializzati, infatti, la scelta e la gestione del rapporto col fornitore vengono effettuati dal laboratorio esterno, l'azienda non risulta avere un contatto diretto con il supplier di materie prime e si relaziona con esso solo indirettamente tramite il laboratorio. Il coinvolgimento di questa tipologia di fornitori avviene solitamente durante la fase di ricerca materiali, mediante interazione diretta dello stile (che ha anche

il compito durante tale fase di selezionare i fornitori) con il supplier presso La Perla. Questa categoria di fornitori rappresenta la principale fonte di innovazione per l'azienda, in quanto La Perla preferisce guidare il mercato non avvalendosi delle novità di prodotto sviluppate dai façonisti bensì sfruttando unicamente le innovazioni legate a tessuti e materiali; l'innovazione può venire direttamente dal fornitore che effettua autonomamente le proprie ricerche, anche se generalmente è La Perla ad indicare al supplier le direzioni dello sviluppo, in particolare dialogando con il suo direttore di produzione, sottoponendogli tessuti sviluppati dai propri creativi oppure formulando particolari richieste in termini di materie prime, collaborando con il fornitore durante lo sviluppo del nuovo materiale. Proprio in virtù di tale coinvolgimento nello sviluppo, i fornitori di materie prime operano spesso in esclusiva; può accadere anche che La Perla valuti le proposte del fornitore di tessuti e decida se servirsi di tali materiali all'interno delle collezioni, avvalendosi dell'esclusività. Inoltre, visto il prezzo di tali innovazioni, l'esclusività sui tessuti può divenire un elemento indotto, in quanto La Perla a volte risulta essere l'unico cliente in grado di acquistare la determinata innovazione dal fornitore.

Il coinvolgimento dei façonisti risulta essere maggiormente articolato, presentando notevoli differenze sia legate alla gestione dei processi di sviluppo sia relative alla gestione dei processi operativi tra linee su cui l'azienda ha un presidio diretto come La Perla e La Perla Villa Toscana e linee che vengono gestite in commercializzato quali La Perla Studio, Grigioperla e Occhiverdi.

I façonisti che si occupano dei brands principali sono tutti collocati in Italia e solitamente non operano in esclusiva per l'azienda: grazie all'esperienza e alle conoscenze maturate all'interno del settore questi laboratori sono in grado di svolgere tutte le operazioni richieste da La Perla garantendo elevati standard qualitativi e precisione nelle lavorazioni. Essi si occupano del confezionamento e dell'assemblaggio sia del campionario che dei prodotti finiti realizzando anche, nella maggior parte dei casi, le operazioni di taglio e piazzatura a partire dal disegno CAD sviluppato da La Perla. I façonisti vengono solitamente coinvolti durante la fase di campionatura, relazionandosi direttamente con le addestratrici esperte nelle tecniche di confezione, denominate in La Perla "cucitrici-viaggiatrici": queste figure, che si occupano dello sviluppo e della realizzazione interna della modelleria e della prototipia, si recano presso i laboratori per

sottoporre il prototipo munito di scheda tecnica e tracciato al fornitore così da procedere successivamente allo sviluppo congiunto del fitting e alla realizzazione del primo impianto per il campionario, semplificando il processo di industrializzazione presso il supplier ed evitando sprechi di tempo e di materiale. Durante tale fase, che viene monitorata tramite sistema informativo dalla funzione di pianificazione e produzione, il fornitore può comunicare le proprie opinioni in termini di fattibilità del prodotto e proporre modifiche di natura tecnica, quali modifiche alle cuciture o ai ferretti anche se, generalmente, vista l'esperienza dei laboratori italiani di cui si avvale l'azienda, i fornitori sono sempre in grado di realizzare quanto richiesto o comunque riescono a trovare rapidamente soluzioni ai problemi individuati.

La gestione dei laboratori che si occupano dei prodotti commercializzati risulta essere maggiormente semplice dal punto di vista della gestione dei processi, in quanto è il fornitore ad occuparsi dell'intero processo operativo e della maggior parte del processo di sviluppo, ma merita comunque particolare attenzione da parte di La Perla: la casa bolognese, infatti, vuole comunque garantirsi un opportuno livello di presidio anche su questa tipologia di prodotti, in quanto tali fornitori si occupano della realizzazione del processo di sviluppo nuovo prodotto a partire dalla prototipia e dell'intero ciclo di approvvigionamento e selezione dei fornitori oltre che del confezionamento.

È opportuno precisare inoltre che, all'interno di questa tipologia di fornitori, sono presenti piccole differenze principalmente legate al singolo marchio considerato; in particolare possono variare la localizzazione geografica (La Perla Studio viene prodotto in Tunisia, Occhiverdi in Cina mentre Grigioperla in Turchia o Europa dell'est) ma soprattutto alcune scelte di gestione: attualmente, infatti, due brand di posizionamento simile quali La Perla Studio e Occhiverdi vengono gestiti in modo notevolmente diverso in quanto per il primo, lo stile definisce in maniera puntuale i materiali da utilizzare (ad eccezione di ganci e ferretti) e la scheda tecnica, il fornitore poi si impegna ad acquistare i tessuti definiti da La Perla, mentre per il secondo, lo stile si adegua ai materiali scelti dal fornitore elaborando le proposte di prodotto all'interno del ventaglio offerto dal laboratorio. Facendo particolare riferimento al caso di La Perla Studio, visto che a breve Occhiverdi verrà integrato in tale marchio, il coinvolgimento di tali fornitori avviene a valle della realizzazione del concept, durante la fase di prototipia. In particolare il fornitore riceve uno sketch da parte della modelliera di La Perla e avvia la realizzazione



del prototipo; successivamente le modelliste dell'azienda si recano presso il laboratorio e procedono ad un vero e proprio disfacimento del prototipo verificando in maniera puntuale le operazioni eseguite per realizzarlo così da essere in grado, tramite un processo di reverse engineering, di suggerire eventuali correzioni, effettuare lo sfidattamento oppure avallare l'approvazione del prototipo. Una volta ricevuta l'approvazione del prototipo il fornitore può procedere alla realizzazione del campionario e successivamente al confezionamento venendo monitorato da personale La Perla: in questo modo l'azienda è certa di offrire sul mercato un prodotto di qualità senza averlo mai gestito direttamente in azienda eccezion fatta per l'idea stilistica. La differenza principale si riscontra a livello operativo, in quanto questa categoria di fornitori viene anche incaricata di svolgere il processo di selezione dei fornitori e approvvigionamento delle materie prime in maniera autonoma, venendo supervisionata da La Perla: il fornitore viene quindi responsabilizzato nella scelta di fornitori che siano in grado di realizzare materiali che corrispondano alle specifiche tecniche ed estetiche decise dall'ufficio stile di La Perla.

Anche per quanto riguarda le modalità di coinvolgimento si riscontrano differenze tra fornitori di materie prime e laboratori e tra laboratori italiani e laboratori all'estero. L'interazione con i fornitori di materie prime avviene solitamente tramite incontri periodici informali effettuati presso La Perla con membri dello stile e del commerciale, oppure durante le fiere: questo contribuisce principalmente a supportare lo sviluppo dei nuovi materiali, semplificando la gestione degli scambi informativi, soprattutto per quanto riguarda la condivisione delle caratteristiche e degli aspetti soft riguardanti i tessuti. I façonisti italiani vengono invece coinvolti sia interagendo con le tecniche addestratrici, che si recano presso il fornitore con il prototipo e supportano il processo di industrializzazione, sia utilizzando documentazione tecnica quali schede tecniche, tracciati o disegni tecnici elaborati tramite supporto CAD grazie ai quali il fornitore è in grado di effettuare autonomamente il piazzamento e avviare il processo di taglio. Inoltre La Perla si avvale di un'interfaccia per gestire le relazioni con i laboratori di dimensioni medio-grandi: grazie a tale supporto informatico l'azienda può condividere con il laboratorio informazioni quali l'anagrafica dei prodotti, i cicli di lavorazione, le schede tecniche dei prodotti e addirittura gli schizzi vettoriali, oltre a semplificare la gestione delle informazioni riguardanti la gestione operativa del ciclo degli ordini quali le priorità

di consegna, la gestione dei fabbisogni o i carichi di lavoro. Anche i façonisti esteri vengono gestiti sfruttando supporti informatici simili a quelli appena descritti: le differenze principali legate alla gestione di tali fornitori sono legate alla presenza di moduli software per la condivisione dei bozzetti oltre al fatto che questi fornitori interagiscono direttamente anche con le modelliste di La Perla così da condividere fin da subito eventuali problemi in prototipia ed evitare così che si ripresentino nelle fasi successive.

All'interno del processo di razionalizzazione della rete di fornitura, l'azienda sta comunque cercando di potenziare l'utilizzo di supporti informatici specie con la rete di confezionisti, avviando con alcuni di essi progetti di sviluppo congiunto di sistemi EDI e PDM-PLM utilizzando il grado di informatizzazione del fornitore quale discriminante nel processo di selezione, ovviamente non prescindendo da aspetti quali la qualità e l'affidabilità.

**BOX RIASSUNTIVO CASO LA PERLA:****1. DESCRIZIONE AZIENDA**

- Fatturato: 140 milioni di €
- Volumi di Vendita: n.d.
- Prodotti Offerti: Underwear maschile e femminile, lingerie, corsetteria, beachwear e profumi
- Livello Innovazione: Attualmente 70% articoli completamente nuovi e 30% capi continuativi per la donna; per l'uomo le percentuali risultano essere invertite

**2. CONFIGURAZIONE SUPPLY CHAIN**

- Rete di Fornitura: Circa 300 fornitori all'interno della rete tra materie prime, façonisti, accessori e prodotti finiti: i fornitori del marchio La Perla sono situati in Europa mentre quelli dei prodotti commercializzati (La Perla Studio) sono situati Asia e nord Africa.
- Rete Distributiva: 120 flagship stores e 50 negozi in franchising oltre alla presenza di una rete e-commerce, permettono di servire mercati quali Europa, Asia e Stati Uniti
- Configurazione NPD: Svolto internamente ad eccezione della campionatura per La Perla, completamente delegato all'esterno, ad eccezione del concept per La Perla Studio
- Configurazione OPS: Controllo qualità gestito da La Perla, approvvigionamento interno per La Perla ed esterno per La Perla Studio, produzione delegata esternamente in Europa per La Perla e in nord Africa e Asia per La Perla Studio

**3a. GESTIONE INTERNA**

- Funzioni Coinvolte: Produzione e in parte acquisti
- Istante Coinvolgimento: Produzione a valle del processo di NPD in fase di industrializzazione, acquisti in fase di selezione dei fornitori
- Modalità Coinvolgimento: Coinvolgimento con comunicazioni poco strutturate e non codificate o tramite CAD per la condivisione dei bozzetti; è in programma la realizzazione di un sistema PLM/PDM per favorire l'integrazione

**3b. GESTIONE ESTERNA**

- Fornitori Coinvolti: Fornitori di materie prime europei, fornitori di prodotti finiti e façonisti
- Istante Coinvolgimento: Fornitori di materie prime in fase di ricerca materiali, façonisti coinvolti in fase di campionatura, fornitori di prodotti finiti in fase di prototipia
- Modalità Coinvolgimento: Fornitori di materie prime coinvolti tramite incontri con stile presso La Perla o nelle fiere; façonisti coinvolti tramite CAD e interazione con addestrate per visione diretta prototipo, schede tecniche e tracciati; fornitori prodotti finiti mediante sketch e incontri con modelleria e schede tecniche. Presenza di moduli informatici con fornitori di grandi dimensioni differenziati tra fornitori in commercializzato e non

## **5. Caso BRIONI**

Brioni è una casa di moda italiana fondata nel 1945 e specializzata nella produzione e vendita di abiti interamente realizzati a mano.

Al termine del secondo conflitto mondiale il mastro sarto abruzzese Nazareno Fonticoli e l'imprenditore Gaetano Savini fondano a Roma la sartoria Brioni, in via Barberini, dando vita ad una realtà in grado di rappresentare l'alta moda maschile italiana, un distillato di eccellenza tecnica e stilistica.

L'azienda deriva il proprio nome dall'arcipelago croato di Brioni, affacciato sulle coste dell'Istria. Queste isole divennero, nella prima metà del Novecento, un luogo esclusivo dove personalità celebri si incontravano per praticare il golf, l'equitazione e il polo: sarà proprio questo piccolo arcipelago a diventare l'icona della piccola sartoria romana, avviata ad essere protagonista assoluta dello stile italiano nel mondo.

Nel 1952 presso Palazzo Pitti a Firenze, nota vetrina della moda italiana, Brioni innova il concetto di sfilata portando per la prima volta nel mondo l'uomo in passerella. La sfilata contribuisce a dare all'azienda una visibilità a livello globale: due anni dopo, nel 1954, infatti, Brioni conquista gli Stati Uniti e il mondo del cinema, diventando punto di riferimento delle più grandi star di Hollywood. Nello stesso anno l'azienda tiene la prima sfilata a New York e successivamente inaugura i primi negozi negli Stati Uniti.

Il 1957 rappresenta una svolta per l'azienda abruzzese e per la storia dell'abbigliamento maschile: Brioni dà infatti un tocco di colore all'abito formale ed in particolare ad una serie di giacche da sera, la Hess collection. Inoltre, nel 1958, l'azienda crea il suo primo profumo, denominato "Good Luck".

Nel 1960, il giovane sarto abruzzese e l'imprenditore umbro si affermano nel mondo come ambasciatori dell'eccellenza sartoriale italiana, un ruolo cui è necessario adempiere con una struttura adeguata. Da questa esigenza nasce la grande rivoluzione industriale di Penne, in provincia di Pescara, dove viene inaugurato lo stabilimento Brioni Roman Style dove lavorano 45 tra sarti e ricamatrici con un concept sartoriale che rimarrà inalterato nei decenni, costruendo un'identità forte, riuscendo ad abbinare gli antichi principi sartoriali ad una moderna organizzazione industriale e anticipando i nuovi linguaggi estetici e le evoluzioni del gusto.

Anche negli anni '70 infatti l'azienda riesce a mantenere armonico il rapporto tra innovazione e tradizione. Brioni si consolida proponendo sempre con più successo un total look che si allarga agli accessori e grazie al proprio know-how raffina un *must* dell'abbigliamento maschile inaugurando la linea di cravatte.

Nel 1985, con l'intento di tramandare la sofisticata artigianalità sartoriale, nasce la Scuola Superiore di Sartoria Nazareno Fonticoli. Il corso è pensato per trasferire alle nuove generazioni le conoscenze di un mestiere dal sapore antico, istituendo a codice culturale le 220 fasi di lavorazione di cui un capo Brioni è composto.

Gli anni '90 segnano la grande espansione dell'azienda con l'ampliamento dello stabilimento di Penne che raggiunge i 700 dipendenti e la creazione di una rete distributiva che arriva a contare oltre 300 negozi nelle più rinomate località dei cinque continenti tra cui l'apertura, nel 1995, di uno store nella prestigiosa 57° strada di New York e di punti vendita in India e Russia. Con l'acquisizione delle camicerie Burini e Ciceri e della pelletteria Sforza, il know how e la capacità produttiva si estendono verso nuovi prodotti e materiali.

Negli stessi anni nascono inoltre il mondo sportswear, che diventerà icona di eleganza e informalità per i momenti di tempo libero, e le prime collezioni femminili. Il 1995 segna un'ulteriore svolta per l'azienda che vede i propri abiti scelti per far parte della celebre serie cinematografica legata alla spia inglese James Bond, creando così un forte legame tra lo stile hollywoodiano e lo stile Brioni.

Anche gli ultimi anni sono stati caratterizzati dalla consapevolezza delle proprie radici e della propria missione, elemento che ha guidato negli anni le scelte dell'azienda, che ha saputo sempre rinnovarsi nel rispetto della propria identità. Una costante attenzione al servizio sartoriale d'eccellenza, alle linee femminili e agli accessori, continuano ad alimentare la visione d'impresa e l'interpretazione del prodotto, presente ovunque nel mondo e pronto a vestire il desiderio di distinguersi per gusto ed eleganza delle nuove generazioni.

Ogni prodotto, sia quelli più "industriali" che quelli realizzati su misura, è lavorato come se fosse unico. Ogni dettaglio è curato con un rituale che dura negli anni, di generazione in generazione, creato su misura e costruito su oltre 25.000 combinazioni e sulla possibilità di un total look personalizzato. Intorno ad un abito Brioni si riuniscono decine

di persone, ognuna specializzata in un singolo passaggio di lavorazione, portato all'ossessiva perfezione. Disegno, cucitura, stirature, collaudi: nessun errore è possibile, ogni filo è sempre al posto giusto, ogni piega si adatta a vestire il singolo cliente.

La capacità produttiva Brioni è in primo luogo sartoriale: il sarto è l'elemento distintivo, ogni Maestro sarto Brioni ha studiato l'eccellenza al fine di adattarla su ogni singolo cliente.

Solo il rispetto della tradizione può garantire la continuità. Dopo i successi dei primi anni, con i sarti più anziani prossimi alla pensione, la continuità della produzione Brioni era in pericolo. L'impossibilità di trovare artigiani all'altezza di uno standard unico nel suo genere ha spinto alla creazione di una scuola per sarti, dove gli studenti hanno la possibilità di imparare, anno dopo anno, il metodo sartoriale tradizionale. Ogni giovane raggiunge una propria alta specializzazione per poi entrare subito a far parte dello staff Brioni contribuendo così alla sua perfezione.

L'attività sartoriale di Brioni è un rito tra i più tradizionali e piacevoli: significa dinamismo, innovazione capacità di leggere le esigenze personali e di sperimentare. Brioni fonda la propria cultura sulla ricerca continua, superando sempre le aspettative e realizzando solo il meglio per chi esige il meglio. Nella tradizione sartoriale l'esperienza di un abito su misura è sinonimo di esclusività. Partendo dalle origini artigiane, rappresentate dalla lavorazione e il rapporto unico tra sarto e cliente, Brioni ha aggiunto un servizio esclusivo che permette di raggiungere ognuno degli oltre 25.000 clienti (tra i quali si annoverano Nelson Mandela e Barack Obama) ovunque esso si trovi. Brioni significa un su misura che non si ferma all'abito, ma che si estende a tutto il guardaroba, dalla camicia alla cravatta, fino allo sportswear più sofisticato.

Tale servizio, unitamente ad una struttura di commercializzazione che conta oltre 300 punti vendita, di cui 65 diretti, ha permesso all'azienda di fatturare oltre 200 milioni di euro nell'ultimo anno.

## **5.1 La Supply Chain**

La supply chain di Brioni rispecchia la volontà dell'azienda di strutturarsi come fortemente integrata verticalmente e di presentarsi come azienda completamente Made in Italy.

Brioni, innanzitutto, sceglie di realizzare interamente al proprio interno tutti i capi di ogni collezione, fatta eccezione per una minima parte di articoli della divisione donna che vengono gestiti in commercializzato; risulta così evidente che, all'interno della supply chain aziendale, manca un gruppo di fornitori, ritenuto generalmente molto rilevante all'interno del settore fashion, quale quello dei façonisti e dei realizzatori di prodotti finiti.

Il secondo elemento che caratterizza fortemente la supply chain di Brioni è, come detto in precedenza, il focus sul Made in Italy che viene perseguito non solo svolgendo la produzione all'interno dei propri stabilimenti localizzati in Italia ma anche rivolgendosi a fornitori prevalentemente italiani per l'approvvigionamento di materie prime e accessori che rappresentano circa il 90% dei fornitori dell'azienda. A questo proposito, l'unica eccezione è rappresentata da alcuni fornitori di tessuti, localizzati nel nord Europa e scelti in tali regioni per la specificità del tessuto.

Per questi motivi, quindi, la supply chain di Brioni risulta essere meno complessa rispetto alla tipica supply chain delle aziende appartenenti al settore fashion poiché presenta un numero inferiore di fornitori e, soprattutto, non risulta essere geograficamente dispersa oltre il territorio italiano (Figura 1).

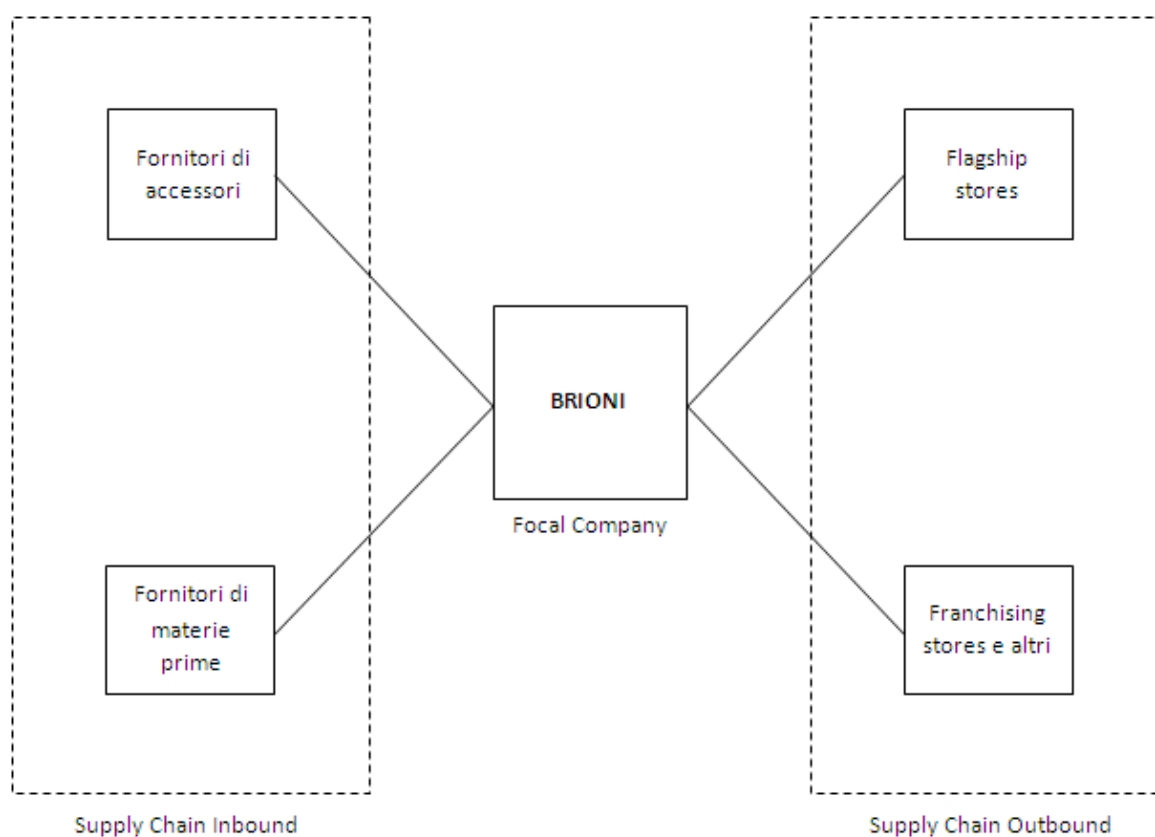


Figura 11 - Struttura supply chain di Brioni - Elaborazione interna

### 5.1.1 La rete di fornitura

#### FORNITORI DI MATERIE PRIME

Per Brioni le materie prime sono costituite da filati e tessuti che sono l'elemento a maggior valore aggiunto all'interno di ogni prodotto offerto dall'azienda e rappresentano il fattore chiave su cui si basa la qualità perseguita dall'azienda.

Il tessuto principalmente utilizzato da Brioni è la lana, presente nel 75% dei capi di ogni collezione sia per quanto riguarda l'autunno-inverno che per quanto riguarda la primavera-estate; tra le due stagioni può variare, infatti, la pesantezza del tessuto ma la lana rimane comunque l'elemento centrale. I fornitori per questa tipologia di materiale sono localizzati interamente in Italia, in particolare nel distretto biellese.

La scelta di utilizzare principalmente questa tipologia di materia prima implica alcune difficoltà e accorgimenti, dal punto di vista qualitativo, che devono essere correttamente gestiti sia dal fornitore che da Brioni stessa.



Il resto delle materie prime utilizzate dall'azienda è rappresentato da lino, seta e cotone; per l'approvvigionamento di tali materiali, Brioni si rivolge prevalentemente ai distretti italiani specializzati nella lavorazione del singolo filato ed, in particolare, al distretto di Como per la seta e a quello di Prato per il cotone. L'approvvigionamento del lino, invece, viene per lo più gestito con fornitori irlandesi dal momento che, alcune tipologie di questo materiale, sono realizzate specificatamente in quelle aree.

Infine, anche un numero ridotto di altre tipologie di tessuti viene gestito tramite fornitori localizzati in Inghilterra; tale scelta è dettata ancora dalla specificità del tessuto che viene realizzato esclusivamente in quelle zone.

La rete di fornitori di materie prime di cui si avvale Brioni è composta da una decina di fornitori; tale numero è praticamente costante, poiché si tratta di un parco di fornitori consolidato nel tempo con cui l'azienda tende ad instaurare relazioni di lungo periodo basate su collaborazioni continuative. La motivazione principale di tale scelta, è da ricondursi alla forte attenzione da parte di Brioni all'aspetto qualitativo che viene ricercato non solo nei prodotti finiti ma anche nei singoli materiali contenuti in essi; per questo motivo, l'azienda sceglie i propri fornitori tra i migliori laboratori di ogni distretto italiano specializzato nella lavorazione di una determinata materia prima.

#### FORNITORI DI ACCESSORI

Si considerano accessori, per le collezioni proposte da Brioni, tutti quegli elementi che concorrono alla definizione dell'immagine dell'abito ma non ne rappresentano l'elemento portante. Sebbene, infatti, essi non concorrano direttamente alla definizione del valore aggiunto del prodotto, risultano essere parte integrante del prodotto e anche la loro presentazione non viene trascurata. Appartengono a questa categoria bottoni, fodere, interfodere e fili.

Nel caso di abiti su misura, gli accessori rappresentano uno dei principali elementi di personalizzazione e si può assistere alle richieste più disparate sia per quanto riguarda i bottoni che per quanto riguarda i fili: in passato ad esempio è stato richiesto di inserire bottoni di diamante in un tradizionale abito formale.

L'importanza degli accessori deriva anche dal fatto che tali elementi possono essere personalizzati anche negli abiti delle collezioni sulla base delle specifiche richieste dei punti vendita.

Un elemento particolare è sicuramente rappresentato dalle fodere, sia dal punto di vista tecnico che dei materiali: innanzitutto, è importante che esse siano realizzate in materiali coerenti con quelli in cui è stata realizzata la giacca, soprattutto in termini di pesantezza. Un ulteriore accorgimento riguarda il fatto che è fondamentale realizzare le fodere tenendo conto delle restrizioni culturali e religiose espresse dai clienti, siano essi punti vendita o i singoli clienti finali.

Un genere particolare di accessori è rappresentato dalle pellicce e dai colli in pelliccia, poiché rappresentano l'unico caso in cui Brioni non acquista la materia prima o il semilavorato ma direttamente il prodotto finito.

I fornitori di accessori sono in totale una decina e costituiscono anch'essi una rete consolidata costruita su relazioni di lunga durata e rapporti di continua collaborazione; anche queste tipologie di fornitori sono localizzate prevalentemente in Italia, fatta eccezione di un fornitore di interfodere situato in Germania.

È importante specificare che, nel caso degli accessori, è possibile instaurare con un fornitore relazioni spot limitate alla fornitura per una singola collezione; ciò è giustificato dalla presenza di richieste estrose da parte dei clienti che non è possibile soddisfare rivolgendosi ai fornitori tradizionali ma, nel contempo, non giustificano l'inserimento di un nuovo fornitore all'interno della rete più consolidata.

I fattori chiave che guidano l'azienda nella scelta di un fornitore, sia che si tratti di un fornitore da inserire nella propria rete di fornitura consolidata sia che si tratti di un fornitore con cui instaurare un rapporto spot, sono sicuramente la qualità offerta e il livello di servizio, soprattutto per quanto riguarda i tempi di consegna.

Il primo elemento risulta essere fondamentale vista la costante attenzione di Brioni agli aspetti qualitativi e la volontà di rispondere alle esigenze dei clienti offrendo un prodotto qualitativamente superiore.

È, poi, importante specificare che Brioni attiva le richieste di fornitura solo una volta consolidati gli ordini di vendita raccolti in fase di campagna vendite, a valle della realizzazione del campionario, non scegliendo di lanciare ordini al buio; tale scelta è,

inoltre, ovviamente obbligata nel caso della realizzazione dei capi su misura. Risulta così fondamentale che il fornitore sia effettivamente in grado di seguire le richieste di Brioni in termini di livello di servizio, soprattutto per quanto riguarda i tempi di consegna che devono essere coerenti con le esigenze produttive dell'azienda, dettate a loro volta dalle richieste del mercato.

### **5.1.2 La rete distributiva**

La rete distributiva di Brioni copre Europa, Asia e Nord America e comprende sia punti vendita diretta che negozi wholesales.

Attualmente, l'azienda possiede 65 negozi diretti: tra questi i due principali risultano essere quelli localizzati a Milano e Roma; quest'ultimo, in particolare, risulta essere di notevole importanza per l'immagine aziendale poiché si trova presso la prima sartoria dell'azienda creata dai fondatori.

I negozi diretti sono poi affiancati da circa 300 wholesale che permettono a Brioni di coprire in modo quasi uniforme l'intera superficie mondiale.

Oltre agli aspetti prettamente organizzativi, la differenza principale tra le due tipologie di punti vendita è sicuramente rappresentata dalla diversa ripartizione degli ordini tra pre-collezione e collezione principale: per quanto riguarda, infatti, la pre-collezione gli ordini raccolti provengono per l'80% dai negozi di proprietà, con la collezione, invece, si ha una distribuzione più omogenea degli ordini.

## **5.2 Processo di sviluppo nuovo prodotto**

L'organizzazione di Brioni da sempre riprende l'origine sartoriale dell'azienda stessa, ciò significa che il focus principale, per un lungo periodo di tempo, è stata la realizzazione del prodotto più che lo sviluppo delle nuove idee.

L'evolversi del contesto in cui l'azienda si inserisce e delle esigenze espresse dalla clientela, sempre più variegata, e l'ampliamento della gamma offerta, hanno portato Brioni a porre maggiore attenzione al processo di sviluppo nuovo prodotto.

L'azienda attualmente è suddivisa in otto divisioni, alcune appartenenti all'ambito più classico e tradizionale, da sempre core business dell'azienda, e altre che si riferiscono alle nuove aree in cui si è inserita l'azienda. In particolare, tra queste ultime, risultano essere particolarmente rilevanti la divisione sportswear, che si occupa della realizzazione di capi e accessori informali per l'uomo, e la divisione donna, responsabile della gestione di tutti gli articoli proposti dall'azienda per la donna. Le otto divisioni che appartengono al gruppo Brioni risultano essere diverse sia dal punto di vista produttivo, poiché richiedono accorgimenti ad hoc che, soprattutto, da quello relativo allo sviluppo delle nuove collezioni.

Innanzitutto, ciascuna di queste tre categorie presenta quattro nuove collezioni ogni anno: esistono, infatti, due momenti di presentazione per l'autunno-inverno e due per la primavera-estate. La prima uscita di ogni stagione è detta pre-collezione e in essa vengono presentati solo alcuni capi di riferimento per la nuova stagione che ne rappresentano un'anticipazione; gli ordini raccolti in questo momento di presentazione provengono soprattutto dai negozi diretti e solo una parte marginale, circa il 20%, dai punti vendita indiretti. Il momento più rilevante per ciascuna nuova stagione è sicuramente rappresentato dalla main collection in cui vengono presentati gli articoli della collezione e, in questa sede, viene raccolta la maggior parte degli ordini di vendita.

L'elemento principale che differenzia le tre aree principali, donna, uomo sportswear e uomo formale, è sicuramente il livello e la tipologia di innovazione richiesti. Le tre categorie, infatti, presentano un diverso livello della componente prettamente fashion e, per questo motivo, ogni nuova collezione nelle tre aree richiede un contributo diverso in termini di novità, sia dal punto di vista dei materiali che da quello dei modelli. Le divisioni sportswear e, soprattutto, donna propongono collezioni con caratteristiche fashion sotto tutti gli aspetti dal momento che ogni nuova collezione prevede l'inserimento di nuovi articoli, di nuovi modelli, colori e tessuti affiancata al re-styling dei prodotti delle collezioni precedenti che hanno riscosso maggior successo. La divisione formale, al contrario, risulta meno affetta dal fattore moda: sebbene, infatti, anch'essa segua il ritmo delle quattro collezioni ogni anno, queste presentano, le une con le altre, differenze meno sostanziali. In particolare, lo sviluppo nuovo prodotto in quest'area significa soprattutto inserimento di nuovi tessuti e ricerca in questo campo; si propongono poi leggeri rinnovamenti ai modelli esistenti e, solo in casi eccezionali, si

procede ad inserimenti molto innovativi legati per lo più a forti richieste del mercato che ricerca soluzioni che si distaccano fortemente dai modelli attuali dal punto di vista del fitting. A questo proposito, si è assistito ad un rinnovamento di questo tipo nel momento in cui ad un taglio più classico della giacca da abito sono state affiancate linee più moderne che meglio seguono la figura del corpo.

È importante sottolineare che la volontà di Brioni non è quella di fornire al cliente un prodotto standardizzato ma un prodotto personalizzabile: ogni punto vendita può richiedere, infatti, le proprie modifiche sia in termini di misure che di caratteristiche che interessano più pesantemente il prodotto quali, ad esempio, la scelta dei bottoni e delle fodere.

A questa tradizionale forma di risposta alle esigenze espresse dal mercato, che rappresenta l'80 % dei volumi aziendali, da sempre, Brioni affianca la realizzazione dei prodotti su misura sulla base delle specifiche esigenze espresse dai singoli clienti, business che rappresenta il rimanente 20 % dei volumi realizzati.

L'organizzazione generale del processo di sviluppo nuovo prodotto per quest'ultima categoria di prodotti non differisce di molto rispetto all'intero processo per le altre divisione: la differenza più rilevante è, comunque, l'input che nasce dal cliente e non dal tradizionale bozzetto di uno stilista e le numerose interazioni proprio con il cliente cui spettano le approvazioni definitive.

L'attenzione principale di Brioni verso aspetti qualitativi e verso i dettagli anche minimi, la gestione interna dell'intera produzione e la presenza dei capi su misura hanno portato l'azienda a gestire internamente l'intero ciclo di sviluppo nuovo prodotto, dal concept all'industrializzazione.

### ***5.2.1 Le fasi del processo di NPD***

A differenza di ciò che avviene tradizionalmente nelle aziende di moda, in cui il processo di sviluppo nuovo prodotto è sempre avviato dagli input dell'area creativa, in Brioni lo sviluppo della nuova collezione può essere innescato dall'idea di uno stilista o, come detto precedentemente, dall'idea di un cliente finale che si rivolge all'azienda per un abito su misura.

Focalizzando l'attenzione sullo sviluppo di una nuova collezione e tralasciando momentaneamente la realizzazione di abiti su misura, è importante sottolineare che spesso la fase di concept non viene svolta, poiché, come detto in precedenza, le modifiche che stravolgono l'aspetto di una collezione sono molto rare e quindi si parte da modelli già proposti negli anni precedenti senza reiterare il processo di generazione delle idee.

Con riferimento alla divisione formale, il processo di sviluppo nuovo prodotto di struttura quindi, considerando anche la fase di concept, in quattro momenti principali:

- **Concept:** in questa fase gli stilisti procedono con la definizione della nuova collezione, esplicitandone le tematiche predominanti. È importante sottolineare che i nuovi modelli proposti si contraddistinguono non tanto per le soluzioni particolarmente innovative dal punto di vista delle forme ma per le novità dal punto di vista del fitting e della vestibilità che sono considerati gli elementi centrali per la definizione di un abito. Questo momento, come detto in precedenza, viene svolto solo nel caso di modifiche sostanziali a quanto proposto precedentemente.

Parallelamente con la fase di concept, viene avviata la ricerca dei tessuti da abbinare ai singoli modelli; nel momento in cui si parte da un modello ripreso dalle collezioni precedenti, l'intero processo di sviluppo viene attivato proprio da questa fase di ricerca. La ricerca tessuti prevede che i responsabili dell'intero processo di sviluppo si muovano con l'obiettivo di identificare nuovi tessuti e nuove trame da inserire in collezione, abbinandoli anche a modelli classici e tradizionali.

La ricerca viene svolta consultando i fornitori di materie prime, sia osservando quanto da loro proposto presso le fiere di settore sia richiedendo lo sviluppo di tessuti ad hoc. Prima comunque dell'approvazione definitiva di ogni tessuto Brioni svolge al proprio interno numerosi test per verificare la qualità del tessuto in termini di resistenza a diverse forme di sollecitazione; una volta superati i test, il tessuto viene acquistato ed, eventualmente, ne viene chiesta l'esclusiva al fornitore;

- **Modelleria:** questa fase viene gestita interamente dall'ufficio modelli che risulta essere una sorta di collegamento tra la parte prettamente creativa e la parte più

tecnica, rappresentata dalla prototipia, dal campionario e successivamente dalle operations. Il compito principale della modelliera è la creazione dei cartamodelli che vengono poi utilizzati per le fasi di piazzamento e taglio in avvio di produzione. È sicuramente rilevante il fatto che, data la natura artigianale dell'intera produzione di Brioni e l'elevata varietà offerta dall'azienda, ogni cartamodello sia realizzato interamente in cartone e a mano; l'inserimento a CAD avviene solo in un secondo momento, per tenere traccia di quanto realizzato ma il modello utilizzato nelle successive fasi di prototipia, campionario e produzione è quello realizzato a mano.

Contemporaneamente alla realizzazione dei cartamodelli, ad ogni modello viene associata una distinta base contenente tutte le informazioni relative ai componenti del prodotto e i relativi fabbisogni ed, eventualmente, informazioni relative alle singole varianti;

- Prototipia: in questa fase vengono realizzati i primi prototipi che hanno l'obiettivo di verificare la correttezza di quanto realizzato rispetto al cartamodello. È importante sottolineare che il prototipo ricopre un ruolo centrale soprattutto nel caso di modelli nuovi o di tessuti nuovi che richiedono particolari accorgimenti in termini di lavorazioni poiché, in questa fase, vengono presi in considerazione i primi elementi necessari alla successiva industrializzazione. In prototipia, infatti, si evidenziano eventuali particolarità produttive e lavorazioni difficoltose in modo da iniziare l'identificazione di una soluzione produttiva adeguata.

Poiché i prototipi non sono utilizzati principalmente per verifiche di carattere estetico, non sempre sono realizzati con il tessuto definitivo;

- Campionario: in questa fase vengono realizzati tutti i modelli nelle diverse varianti di tessuto ipotizzate; il campionario, una volta realizzato, viene esposto in show room e utilizzato per presentare l'intera collezione in fase di campagna vendite. Date le numerose possibilità di personalizzazione per quanto riguarda gli accessori, il campionario viene presentato seguendo l'idea originaria dello stile e, solo in fase di produzione, verranno apportate tutte le modifiche richieste.

Una volta acquisiti gli ordini, in fase di campagna vendite, viene organizzata la produzione e ultimata l'industrializzazione della collezione. In fase di prototipia, infatti, si evidenziano eventuali lavorazioni particolari e si definiscono le macchine sulle quali è più convenienti realizzarle; una volta poi definito il campionario si procede con l'industrializzazione vera e propria riorganizzando le linee di produzione in base alle esigenze di quel particolare momento, in modo da garantire sempre la massima saturazione possibile e individuando se risulta essere possibile sostituire alcune lavorazioni manuali con lavorazioni a macchina, senza però andare ad inficiare l'aspetto qualitativo.

L'obiettivo prioritario dell'industrializzazione non è la ricerca dell'efficienza nell'intero processo produttivo quanto della flessibilità produttiva, così da rispondere in modo efficace a tutte le richieste emerse in fase di concept e di prototipazione.

Parallelamente all'industrializzazione della produzione viene svolto il piazzato su tessuto che dà poi inizio al processo produttivo vero e proprio; in questa fase, i cartamodelli sono organizzati manualmente sul tessuto in modo da minimizzare gli scarti tenendo però conto che la qualità è l'obiettivo prioritario e, quindi, evitando di utilizzare parti del tessuto con leggere imperfezioni.

Il processo di sviluppo nuovo prodotto per quanto riguarda le produzioni su misura segue per lo più le fasi finora descritte, intervallate però da numerosi momenti di confronto con il cliente che ha commissionato la realizzazione.

Innanzitutto, nel momento in cui viene presentata la richiesta da parte del cliente la modelleria procede con la realizzazione di un cartamodello ad hoc per lo specifico cliente: anche in questo caso tale operazione viene svolta interamente a mano in modo da poter considerare tutte le possibili particolarità espresse. Successivamente viene realizzato il primo prototipo che, in questo caso, non è mai realizzato in tessuto definitivo poiché, a differenza delle collezioni più tradizionali, con il su misura la ricerca materiali viene avviata solo in un secondo momento. Una volta approvato il prototipo, viene effettuato un primo abbinamento di tessuto al modello, seguendo le indicazioni proposte da Brioni ed apportando le modifiche richieste dal cliente solo in un secondo momento. La ricerca tessuti sfrutta quanto emerso dalla ricerca effettuata nel caso di sviluppo della collezione e abbina a quanto emerso ulteriori ricerche, solo nel caso di



richieste del cliente molto particolari che non è possibile soddisfare con quanto già sviluppato.

### ***5.3 L'integrazione delle operations nel processo di sviluppo nuovo prodotto***

L'attenzione da parte di Brioni agli aspetti qualitativi e alla realizzazione del prodotto, porta l'azienda a considerare tali elementi non solo nel momento in cui un articolo viene effettivamente realizzato ma anche in fase di sviluppo dello stesso.

L'adozione di un'organizzazione fortemente incentrata sul concetto di integrazione verticale sia per quanto riguarda i processi operativi che per il processo di sviluppo nuovo prodotto, supporta Brioni nel mantenere un aggiornamento costante su quanto viene fatto in fase di sviluppo della nuova collezione e sull'impostazione dei processi operativi. A differenza di altre aziende appartenenti al settore fashion maggiormente concentrate sul fattore moda, in Brioni le funzioni maggiormente coinvolte nel corso dell'intero processo di sviluppo sono sicuramente quelle appartenenti al mondo delle operations ed, in particolare, produzione, approvvigionamento e controllo qualità; raramente, infatti, una funzione centrale nelle maggior parte delle aziende di moda come il marketing viene coinvolta fin dalle prime fasi di sviluppo nuovo prodotto.

Vista la natura di Brioni, fortemente orientata agli aspetti prettamente produttivi, la funzione che maggiormente interviene nel processo di sviluppo nuovo prodotto è sicuramente la produzione. Nonostante la rilevanza delle funzioni produttive, tale collaborazione, a differenza di altre realtà, non nasce fin dalle primissime fasi di sviluppo ma ha inizio in modo lieve del corso della prototipia e assume un ruolo rilevante solo nel corso della fase di industrializzazione della collezione.

L'obiettivo principale alla base di tale interazione è sicuramente l'introduzione di aspetti maggiormente tecnici e legati al processo produttivo in una fase solitamente guidata dalla creatività quale è quella dello sviluppo.

Una volta definito il concept e avviata la fase di prototipia, la produzione inizia a studiare il nuovo modello in termini di processo produttivo e lavorazioni necessarie all'effettiva realizzazione; sebbene tra i primi elementi che questa funzione ha il compito di tenere

presente ci sono sicuramente la limitazione dei costi e di eventuali lavorazioni inutili, è importante sottolineare che la riduzione dei costi non è tra i primi obiettivi che l'azienda vuole perseguire coinvolgendo la produzione nel corso del processo di sviluppo. Nel caso in cui lo sviluppo di una nuova collezione presenti l'introduzione di nuovi modelli o, come avviene con maggior frequenza, di nuovi tessuti le operations vengono coinvolte anticipatamente nel processo di sviluppo nuovo prodotto in modo da essere informate il prima possibile riguardo a lavorazioni particolari e accorgimenti che si discostano dal tradizionale processo produttivo a causa, ad esempio, di tessuti che richiedono trattamenti ad hoc. In questi casi, le operations e, in particolare, la produzione intervengono non per porre i propri vincoli di natura tecnica ma per iniziare ad individuare le attività che meglio permettono di raggiungere il risultato richiesto dallo stile, senza porre limiti di alcun tipo alla soddisfazione delle richieste del cliente.

L'obiettivo finale di Brioni, infatti, non è tanto il rispetto di determinati vincoli di prezzo di vendita, che conseguentemente si trasformano in vincoli di costo nel corso del processo produttivo, ma, soprattutto, la soddisfazione delle richieste dai clienti. Ciò è possibile anche perché, soprattutto per quanto riguarda la produzione su misura, i costi relativi ad accorgimenti particolari in fase di produzione si ripercuotono direttamente sul prezzo per il cliente finale che, comunque, da sempre, si dimostra disponibile a pagare un premium price a patto che siano garantiti la qualità e il servizio ineccepibili che da sempre contraddistinguono Brioni.

Nei casi più tradizionali che non comportano particolari innovazioni per l'azienda, le operations sono coinvolte, invece, solo una volta iniziata l'industrializzazione; l'obiettivo principale alla base di tale scelta è sicuramente la volontà di supportare il processo di sviluppo nuovo prodotto nel proporre un'ingegnerizzazione della collezione ottimale dal punto di vista dell'efficienza e, soprattutto, dell'efficacia e della flessibilità. In questa fase, la produzione fornisce informazioni relative alle possibilità di riorganizzazione delle linee in modo da garantire maggior flessibilità e bilanciare i carichi di lavoro, alle modalità ottimali con cui realizzare ciascuna lavorazione ed, eventualmente, alla possibilità di svolgere su macchina operazioni in precedenza manuali.

Nonostante le interazioni siano minori e di rilevanza inferiore, anche il processo di approvvigionamento è coinvolto nel corso dello sviluppo della nuova collezione svolgendo due compiti importanti. Innanzitutto, nel caso in cui l'azienda si rivolga

all'esterno per la ricerca di nuovi tessuti da proporre in collezione, tale funzione supporta gli uffici responsabili dello sviluppo vero e proprio nel coordinarsi con i fornitori, indicando di volta in volta quali risultano essere la miglior interfaccia in funzione delle richieste espresse nei bozzetti, provengano essi dallo stile aziendale o dalle richieste del cliente finale nella produzione su misura. Il secondo compito portato avanti dagli acquisti durante il processo di sviluppo nuovo prodotto è legato alla necessità di aggiornare la parte maggiormente creativa su eventuali vincoli legati all'acquisto dei materiali. Lo stile è, infatti, informato fin dalle prime fasi dello sviluppo sull'eventuale presenza di lotti minimi di acquisto relativi ai tessuti che si è scelto di inserire in collezione; è importante comunque sottolineare che, anche in questo caso, non si tratta di vincoli stringenti dal momento che esistono i cosiddetti grossisti di tessuti, sempre disponibili in qualsiasi quantità, utilizzati soprattutto nel caso di abiti su misura in cui risulta essere ancor più prioritaria la soddisfazione di qualsiasi esigenza espressa dal cliente.

Infine, è coinvolta nel processo di sviluppo nuovo prodotto, anche se indirettamente, la funzione responsabile del controllo qualità: nel momento in cui l'azienda si rivolge, infatti, ai propri fornitori in fase di ricerca tessuti, ogni pezza proposta viene sottoposta ad una lunga serie di test volti a verificare la resistenza del tessuto alle innumerevoli sollecitazioni termiche e fisiche cui è sottoposto sia nel corso del processo di lavorazione che una volta indossato dal cliente finale. Queste prove risultano essere particolarmente importanti poiché Brioni gestisce per lo più lana, che è un tessuto vivo e quindi può presentare diverse peculiarità affrontando le numerose fasi di stiro e di contatto con continui sbalzi di temperatura del processo produttivo di Brioni, e poiché l'azienda non può permettersi alcun tipo di tolleranza sui propri capi.

In questa fase, quindi, la direzione creativa si interfaccia con il controllo qualità in modo da ricevere il prima possibile informazioni relative all'approvazione di un tessuto ed inserirlo effettivamente in collezione, senza incorrere in aggiustamenti e sostituzioni in fase di prototipia e campionario.

La completa integrazione verticale che Brioni persegue sia per quanto riguarda i processi operativi che per quanto riguarda il processo di sviluppo nuovo prodotto, favorisce lo sviluppo di una comunicazione continua e costruttiva tra tutte le funzioni aziendali; ciò

vale anche per il coinvolgimento delle operations nel corso dell'intero processo di sviluppo nuovo prodotto.

Lo stile vero e proprio si trova presso la sede aziendale di Pescara ma l'ufficio responsabile di tutte le successive fasi dello sviluppo della collezione e la modelliera si trovano presso la sede operativa di Penne (PE) a stretto contatto, quindi, con i processi produttivi. Tale prossimità favorisce quindi lo scambio comunicativo tra i due processi non solo tramite scambi formali ma anche e, soprattutto, nel modo più informale possibile dal momento che i due processi entrano in contatto non solo in momenti prestabiliti ma ogni qual volta ne sorga l'esigenza. Il fatto che produzione e sviluppo prodotto si trovano ubicati nello stesso complesso favorisce le comunicazioni dirette, non interfacciate da alcuno strumento informatico: spesso, infatti, si assiste allo scambio di documenti in forma cartacea, siano essi cartamodelli o distinte base; l'inserimento a sistema informativo avviene solo in un secondo momento e ciò non risulta essere funzionale allo scambio di informazioni tra i due processi, quanto più risulta essere una scelta necessaria per la successiva gestione dei codici in fase di emissione degli ordini.

Inoltre, sebbene in azienda sia presente un sistema informativo per la gestione dati, questo non viene utilizzato in alcun modo in fase di sviluppo nuovo prodotto per il coordinamento delle relazioni instaurate con le operations aziendali poiché esso risulta essere troppo rigido e mal si adatta alle esigenze comunicative dell'azienda basate su uno scambio continuo e praticamente in tempo reale, facilitato dalla prossimità fisica e, quindi, gestito in modo ottimale anche in assenza delle tecnologie informatiche più evolute.

Le modalità di coinvolgimento adottate per il coinvolgimento delle operations nel processo di sviluppo nuovo prodotto, basate soprattutto su scambi face to face, spesso informali, e sui tradizionali mezzi di comunicazione quali fax e telefono utilizzati quando necessario e non sulla base di scadenze predefinite, contribuiscono a ridurre il livello di formalizzazione della relazione dal momento che non sono presenti in Brioni meccanismi informatici e organizzativi volti a favorire l'integrazione.

## ***5.4 Coinvolgimento dei fornitori nel processo di sviluppo nuovo prodotto***

Come ricordato in precedenza, Brioni sceglie di gestire internamente tutti i propri processi operativi, dalla produzione all'approvvigionamento, al controllo qualità, e l'intero processo di sviluppo della nuova collezione. Tale soluzione fortemente verticalizzata influenza la struttura della rete di fornitura di cui l'azienda dispone e, conseguentemente, la natura delle relazioni che esse instaura con i propri fornitori.

Innanzitutto, è importante notare che l'azienda, tra i propri fornitori, con riferimento alla divisione formale e della produzione su misura che sono state finora considerate con maggiore attenzione, non annovera né licenziatari né façonisti poiché ogni singola fase di produzione e, precedentemente, di campionario e di prototipia è gestita dalla produzione interna. Risulta quindi evidente che in questo modo i contributi di natura tecnica al processo di sviluppo nuovo prodotto, relativi per lo più alla fattibilità e alle modalità di realizzazione di un determinato prodotto, provengono completamente dalle operations aziendali e non considerano in alcun modo la presenza di attori esterni.

Diverso è invece il caso dei fornitori di materie prime e accessori con cui l'azienda si relaziona continuamente per l'approvvigionamento dei materiali e, quando richiesto dalla natura della collezione, anche per richiedere loro un certo contributo al processo di sviluppo nuovo prodotto.

I fornitori di materie prime, data la loro natura, vengono coinvolti in fase di ricerca tessuti: nel momento in cui lo stile decide di inserire in collezione un nuovo tessuto o una nuova trama realizzata su un tessuto già esistente, infatti, la ricerca può essere condotta richiedendo un maggior contributo ai fornitori di tale materiale. Brioni, nella maggior parte dei casi, si rivolge ai fornitori della propria rete consolidata e richiede che vengano fatte alcune proposte di tessuto in linea con le richieste espresse dagli stilisti; in altri casi, invece, lo stile girando per le fiere di settore nota le proposte dei fornitori che meglio rispondono alle proprie esigenze e, di conseguenza, richiede ai fornitori che sviluppino quella proposta per Brioni. È importante sottolineare che, anche nel momento in cui il fornitore proponga qualcosa di interessante e Brioni decida che potrebbe essere inserita in collezione, l'acquisto non avviene subito ma l'azienda svolge

prima internamente una serie di test volti a valutare la qualità del tessuto e, solo una volta superati tali test, il tessuto viene effettivamente scelto. Può comunque capitare che, anche su tessuti proposti dal fornitore stesso, Brioni richieda un minimo di personalizzazione volto a rendere unico tale tessuto e ad uniformarlo maggiormente con le esigenze aziendali. È, infine, necessario specificare che i fornitori di materie prime cui l'azienda si rivolge non lavorano generalmente tramite rapporto di esclusiva con l'azienda stessa ma, piuttosto, nei casi in cui ritenuto necessario, viene richiesto al fornitore che un dato tessuto sia concesso in esclusiva per Brioni.

Tali accorgimenti relativi al coinvolgimento dei fornitori per la ricerca di nuovi tessuti vengono intrapresi sia che la richiesta di novità provenga dalla direzione creativa aziendale sia che essa sia legata ad esigenze particolari provenienti dalla produzione su misura: in quest'ultimo caso, una volta validato il tessuto dal punto di vista qualitativo, l'approvazione finale spetta al cliente.

Vengono invece coinvolti in modo differente i fornitori di accessori: tali particolari, infatti, presentano un livello di innovazione ancora inferiore rispetto ai tessuti e, di conseguenza, i fornitori di accessori vengono coinvolti con maggior rilevanza nel processo di sviluppo nuovo prodotto solo nel caso di particolari novità proposte in collezione e a fronte di richieste particolari da parte dei clienti che si rivolgono al servizio di produzione su misura.

Considerando gli accessori principali utilizzati da Brioni, l'elemento su cui possono essere effettuate le maggiori modifiche in termini di personalizzazione è sicuramente rappresentato dai bottoni; sebbene essi rappresentino un accessorio generalmente standard, Brioni può permettersi di rivolgersi ai propri fornitori chiedendo che i bottoni siano realizzati in materiali particolari o con un determinato bagno di colore che riprenda quello dell'abito. In queste occasioni quindi i fornitori vengono coinvolti anticipatamente nel corso del processo di sviluppo nuovo prodotto e partecipano attivamente proponendo soluzioni sulla base delle richieste espresse da Brioni. È importante che i fornitori siano coinvolti una volta realizzata l'idea del nuovo modello poiché, come accade per i tessuti, anche negli accessori i tempi di collezione dei fornitori sono temporalmente sfasati rispetto a quelli dell'azienda ed è fondamentale che i fornitori siano avvisati in anticipo in modo da rendere disponibile quanto richiesto al momento della realizzazione del campionario.

Come detto in precedenza, anche nel caso della produzione su misura, possono presentarsi richieste particolari per quanto riguarda gli accessori; nel caso specifico dei bottoni, le maggiori particolarità si evidenziano dal punto di vista dei materiali utilizzati più che dei colori richiesti. In questo caso, Brioni può coinvolgere, una volta approvato il cartamodello da parte del cliente finale, uno dei propri fornitori di riferimento in modo da sviluppare l'idea per la realizzazione del particolare bottone o, nel caso in cui ciò risulti impossibile per tutti i fornitori attuali dell'azienda, quest'ultima può rivolgersi esternamente alla propria rete consolidata ed individuare il fornitore più adeguato con cui sviluppare il determinato accessorio.

Occorre poi considerare accessori quali le fodere e le interfodere che presentano una possibilità di innovazione inferiore soprattutto dal punto di vista estetico: sebbene, infatti, soprattutto le fodere, possono essere presentate in ogni collezione con colori diversi, non si tratta di una vera e propria innovazione, quanto più di una rivisitazione di quanto già fatto. L'innovazione vera e propria in questi casi è più di natura tecnica poiché è importante che fodere e interfodere seguano le caratteristiche del tessuto in termini di pesantezza o morbidezza.

A questo proposito, qualche anno fa Brioni ha inserito tra i propri tessuti una lana particolarmente leggera che mal si adattava alle fodere fino ad allora utilizzate dall'azienda, dal momento che queste erano troppo pesanti e contrastavano quindi con la ricerca della leggerezza che Brioni voleva perseguire introducendo il nuovo tessuto. I fornitori delle fodere in questione, quindi, sono stati coinvolti dall'azienda fin dalle primissime fasi del processo di sviluppo nuovo prodotto, una volta approvato il tessuto, in modo da supportarli nella messa a punto del nuovo materiale con cui realizzare le fodere. In questi casi, Brioni coinvolge attivamente i fornitori e li supporta con le proprie competenze in modo che i suppliers siano in grado di realizzare il prodotto migliore possibile per l'azienda; è inoltre importante specificare che nella maggior parte dei casi con questa tipologia di innovazione, Brioni non chiede in esclusiva quanto realizzato e supporta così la crescita sul mercato del fornitore stesso.

È comunque importante specificare che le occasioni in cui Brioni si trova coinvolta in innovazioni di questo genere sono molto rari e, quindi, con riferimento al tradizionale processo di sviluppo nuovo prodotto i fornitori di accessori, soprattutto nel caso di fodere e interfodere, svolgono un compito marginale se non nullo.

La volontà di Brioni di supportare i propri fornitori in caso di coinvolgimento nel processo di sviluppo nuovo prodotto, siano essi fornitori di materie prime o di accessori, si dimostra anche nella scelta delle modalità di coinvolgimento. L'azienda, a questo proposito, ritiene molto importanti le comunicazione faccia a faccia, prediligendo quindi il coinvolgimento tramite incontri e riunioni piuttosto che tramite i mezzi di comunicazione informatici e tradizionali. In particolare, Brioni coinvolge i fornitori invitandoli, ogni volta che si presenti la necessità, presso la propria sede operativa; tale scelta è da ricondursi a due motivazioni principali. Innanzitutto, dal momento che si tratta spesso di informazioni di una certa rilevanza per l'azienda, si preferisce che siano trattate per lo più internamente. Il secondo fattore è invece legato al fatto che i fornitori, sentendosi maggiormente coinvolti dal fatto di entrare direttamente in azienda, mostrano maggior interesse e passione nello svolgere quanto richiesto da Brioni.

La scelta di incontri più o meno formali con i propri fornitori, viene utilizzata nei momenti di maggior rilievo quali l'apertura del percorso di collaborazione e i momenti di analisi dell'avanzamento più rilevanti; l'avanzamento quotidiano viene invece seguito tramite i tradizionali sistemi comunicativi quali telefono, fax ed e-mail. È importante sottolineare come non esista, anche in questo caso, un software condiviso per la gestione di quanto sviluppato in modo più o meno congiunto: l'unico sistema informatico condiviso viene utilizzato per l'emissione degli ordini di approvvigionamento.



**BOX RIASSUNTIVO CASO BRIONI:**

**3. DESCRIZIONE AZIENDA**

- Fatturato: 200 milioni di €
- Volumi di Vendita: 70.000 prodotti ogni anno
- Prodotti Offerti: Abbigliamento formale e informale da uomo, abbigliamento da donna, camiceria, accessori in pelle, cravatte, profumi
- Livello Innovazione: Capi quasi unicamente continuativi nelle collezioni formali, innovazione maggiore nel su misura in base alle richieste dei clienti

**4. CONFIGURAZIONE SUPPLY CHAIN**

- Rete di Fornitura: Fornitori di materie prime ed accessori collocati in Italia ed Europa (Irlanda, Inghilterra e Germania)
- Rete Distributiva: 65 punti vendita diretti e 300 wholesale
- Configurazione NPD: L'intero processo viene svolto internamente
- Configurazione Ops: Produzione, approvvigionamento e controllo qualità svolti internamente

**3c. GESTIONE INTERNA**

- Funzioni Coinvolte: Produzione, approvvigionamento e controllo qualità
- Istante Coinvolgimento: Produzione coinvolta in prototipia ma principalmente in fase di industrializzazione, approvvigionamento controllo qualità durante la ricerca materiali
- Modalità Coinvolgimento: Scambi prevalentemente diretti e informali in caso di necessità, la comunicazione avviene anche la condivisione di cartamodelli e distinte base cartacee; utilizzo di sistemi tradizionali quali fax e telefono

**3d. GESTIONE ESTERNA**

- Fornitori Coinvolti: Vengono coinvolti i fornitori di materie prime e di accessori
- Istante Coinvolgimento: Il coinvolgimento dei fornitori di materie prime avviene in fase di ricerca materiali sia per le collezioni che per il su misura, i fornitori di accessori vengono coinvolti a valle della fase di generazione del concept
- Modalità Coinvolgimento: Entrambe le tipologie di fornitori vengono coinvolte mediante interazione diretta faccia a faccia presso Brioni o durante le fiere oppure mediante l'utilizzo di sistemi comunicativi tradizionali

## **6. Caso LE SILLA**

Le Silla è un marchio italiano di calzature di lusso da donna e si distingue per un valore aggiunto al prodotto dato da ricercatezza e stile.

Il marchio è stato fondato nel 1994 da Enio Silla, designer e proprietario dell'azienda, supportato da Monica Ciabattini, divenuta direttore creativo e brand manager a seguito della sua esperienza nel commercio di tessuti per stilisti come Giorgio Armani e Valentino.

Le calzature Le Silla sono prodotte nel distretto calzaturiero italiano nella regione delle Marche e costituiscono un prodotto 100% Made in Italy, caratterizzato da materiali naturali, pregiati e garantiti come il raso di seta, il camoscio, il rettile e pietre e cristalli Swarovski. Modello icona di Le Silla è la scarpa elegante con tacco alto a stiletto a cui si aggiungono stivali a tubo o stretch, al ginocchio o cuissard.

Nel 1998 apre la prima boutique monomarca a Milano, successivamente vengono aperte anche a Mosca, Firenze e Baku rispettivamente nel 2002, 2003 e 2006.

Nel 2006 alla collezione di calzature Le Silla è stata aggiunta una collezione in edizione limitata, Le Silla Limited Edition.

Nel 2008, a seguito dell'espansione del mercato russo, viene aperta una seconda boutique a Mosca.

Dall'estate 2009 Le Silla firma una collezione di costumi da crociera, chiamata Le Silla Loungewear, e una collezione sposa denominata Le Silla Bridal.

Il gruppo è rappresentato all'interno del settore fashion da quattro brand, differenziati in termini di caratteristiche di prodotti e posizionamento:

- Le Silla;
- Le Silla Limited Edition;
- Enio Silla by Le Silla;
- Enio Silla by Le Silla Limited Edition.

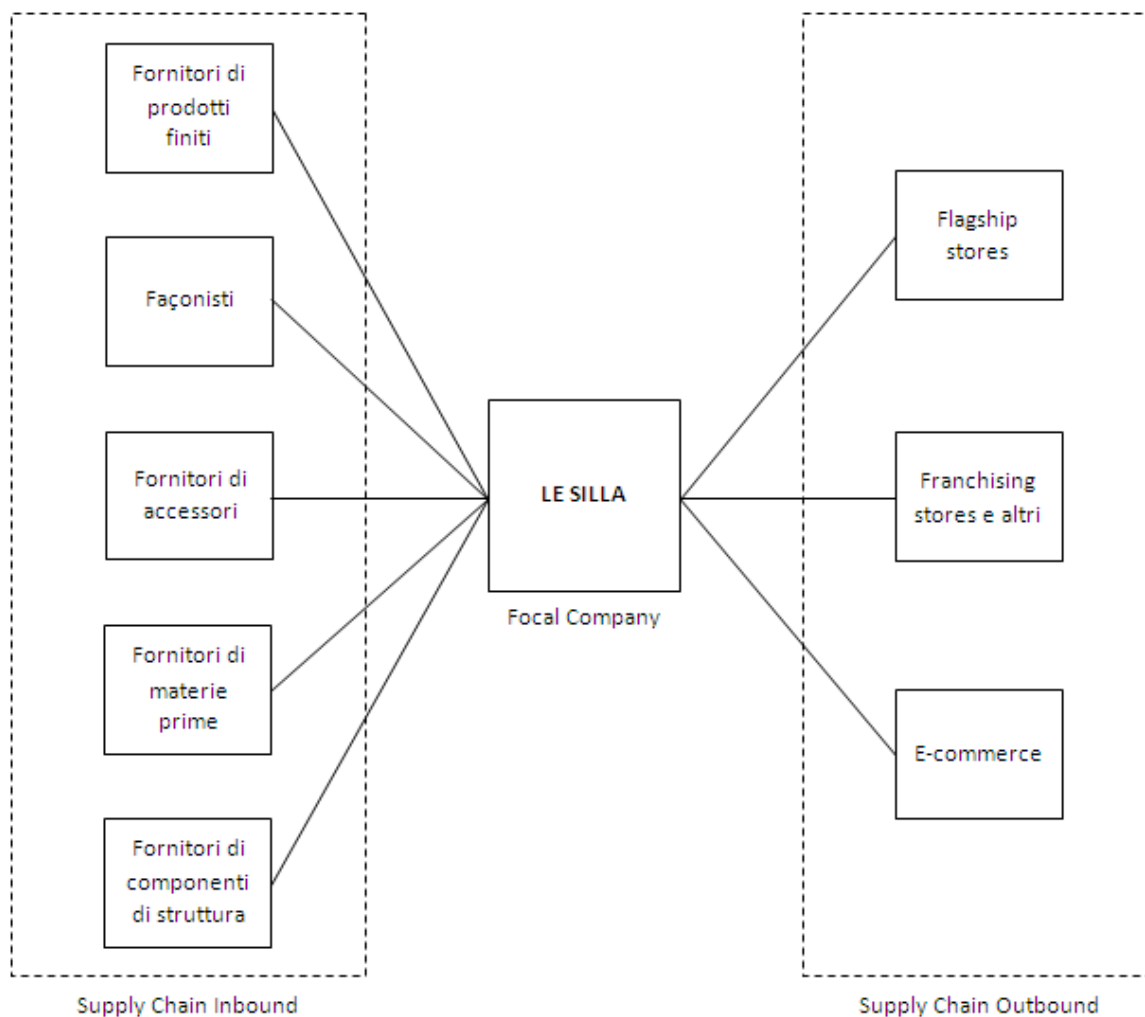
Le differenze principali all'interno di questi marchi si riscontrano principalmente tra le linee in edizione limitata, che fanno uso di materiali particolarmente pregiati in particolar modo per quanto riguarda i cristalli Swarovski, e le linee base.

Per ognuna di queste linee l'azienda crea, produce e distribuisce non solo calzature ma anche accessori di piccola pelletteria, borse e beachwear in completamento alle collezioni principali.

I prodotti Le Silla vengono distribuiti in tutto il mondo tramite 160 punti vendita di cui tre monomarca. Nel 2009 l'azienda è stata in grado di fatturare 10 milioni di euro così distribuiti: 35% In Italia ed Europa, 30% in est Europa e Russia, 25% in Medio-oriente e nord Africa, 10% Stati Uniti ed Australia, mostrando una sempre maggiore vocazione all'export.

### ***6.1 La Supply Chain***

La struttura della supply chain di Le Silla non presenta un grado di complessità particolarmente elevato, vista le piccole dimensioni del calzaturificio marchigiano che infatti realizza una produzione complessiva annuale di circa 45.000 unità. Essa comprende una rete di fornitura fortemente consolidata, nonostante i numeri complessivi di quest'ultima, in particolare per quanto riguarda i façonisti, risultino essere fortemente variabili a seconda delle esigenze in termini di capacità produttiva espresse dalla singola collezione (Figura 1).



**Figura 12 - Struttura della supply chain di Le Silla - Elaborazione interna**

I fornitori sono tutti localizzati sul territorio italiano, dislocati principalmente nel distretto industriale delle Marche, specializzato da decenni nella realizzazione delle calzature. Questo permette all'azienda di portare sul mercato un prodotto interamente realizzato in Italia, affiancando al Made in Italy concetti di qualità, stile, innovazione ed eleganza che da quasi vent'anni caratterizzano le scarpe gioiello di Le Silla.

### **6.1.1 La rete di fornitura**

Analizzando nello specifico la struttura della rete di fornitura è possibile identificare cinque differenti tipologie di fornitori: fornitori di materie prime, fañonisti, fornitori di accessori, fornitori di componenti di struttura e fornitori di prodotti finiti.

## FORNITORI DI MATERIE PRIME

Le principali materie prima utilizzate da Le Silla sono pellami e tessuti di cui l'azienda si approvvigiona in Italia, potendo quindi contare su lavorazioni di qualità effettuate da fornitori esperti e che hanno sviluppato conoscenze specializzate nel settore della lavorazione di pelli e tessuti applicati alle calzature. Vista la complessità delle operazioni da compiere sui tessuti e sui pellami e il livello qualitativo richiesto, questi fornitori sono generalmente laboratori artigianali in grado quindi di garantire un elevato grado di specializzazione e flessibilità.

Solitamente pelli e tessuti che vengono inseriti nelle collezioni vengono proposti dal fornitore e successivamente visionati dalla direzione creativa di Le Silla che consiglia il fornitore su possibili sviluppi legati ad elementi di natura estetica quali sfumature dei pellami o ampliamenti delle cartelle colore oppure di natura tecnica quali spessore o peso dei materiali. È inoltre possibile che membri dello staff di Le Silla partecipino a fiere ed eventi di settore per cercare innovazioni sia per quanto riguarda i materiali che per le lavorazioni.

## FAÇONISTI

I fornitori che operano in conto lavoro per Le Silla ricevono direttamente dall'azienda tutte le componenti necessarie alla realizzazione del prodotto tra cui pelli, tessuti e accessori; alcune volte è possibile che i materiali non passino da Le Silla e vengano spediti direttamente ai façonisti, come avviene ad esempio per le componenti di struttura delle calzature. A causa della complessità di alcune delle lavorazioni da eseguire sia in fase di produzione, sia in fase di assemblaggio Le Silla preferisce avvalersi di una base di suppliers assolutamente consolidata in grado di garantire la qualità e la competenza nelle lavorazioni richieste dall'azienda. Le operazioni richieste da Le Silla sono, infatti, assai varie e comprendono l'assemblaggio e l'incollaggio di un grande numero di componenti oppure particolari richieste in termini di taglio o di vero e proprio intaglio nella pelle o nei tessuti per determinate tipologie di calzature. L'azienda marchigiana dispone quindi di 3 fornitori in Italia in pianta stabile legati alle operazioni di façon e che si occupano della realizzazione delle calzature. Dopo aver ricevuto le componenti da Le Silla questi fornitori procedono al taglio, rispettando eventuali

specifiche relative alle zone della pelle da cui tagliare stabilite dalla funzione taglio CAD dell'azienda e ricevendo suggerimenti sulle aree migliori e maggiormente pregiate del pellame evitando così possibili problemi qualitativi successivi. Tali operazioni di taglio ed assemblaggio vengono svolte in maniera assolutamente artigianale e controllate attentamente da Le Silla e dai fornitori stessi per garantirne e certificarne la qualità.

#### FORNITORI DI ACCESSORI

L'accessoristica in Le Silla riguarda principalmente sia componenti meno importanti presenti all'interno dei prodotti quali fibbie e cerniere, sia i cristalli, vero elemento distintivo delle calzature di Le Silla. La prima tipologia di forniture non presenta, in genere, un'eccessiva complessità di gestione in quanto non vengono richieste lavorazioni particolarmente complesse, al contrario di quanto accade invece con i façonisti: per quanto riguarda queste componenti infatti le lavorazioni risultano essere piuttosto semplici e standardizzate e le specifiche da fornire al supplier riguardano principalmente le colorazioni, anche se non mancano specifiche di carattere estetico in caso di richieste particolari. Per quanto riguarda i cristalli, che vengono approvvigionati dal più importante produttore al mondo ovvero Swarovski, la complessità risulta essere leggermente superiore, non tanto a livello di difficoltà delle lavorazioni, quanto di definizione delle caratteristiche estetiche e di resistenza all'utilizzo dei cristalli, vista l'importanza che questi elementi rivestono all'interno di una calzatura gioiello.

#### FORNITORI DI COMPONENTI DI STRUTTURA

Questa tipologia di fornitori è presente solo nelle aziende che si occupano di calzature, come appunto Le Silla. Questo è dovuto al fatto che le lavorazioni e le conoscenze necessarie per la realizzazione di una scarpa sono molto complesse e particolari: è quindi necessario utilizzare fornitori dedicati con grandi competenze nel settore calzaturiero. In particolare, dal momento che una scarpa risulta essere composta da un numero assai elevato di componenti tra tacco, plateau, tomaia e suola, ognuno con le sue caratteristiche, è necessario avvalersi di fornitori specializzati nella realizzazione della singola parte; in questo modo l'azienda può evitare di dover gestire da sola la

complessità legata alle oltre 100 componenti che solitamente costituiscono una calzatura.

#### FORNITORI DI ACCESSORI

Questa categoria di fornitori in Le Silla comprende quei suppliers che si occupano della realizzazione di articoli di pelletteria e di beachwear in completamento alle collezioni di calzature. In particolare l'azienda si avvale di un fornitore fisso per ognuna delle due categorie merceologiche; nello specifico le borse risultano avere una rilevanza superiore e vengono realizzate in Veneto con una produzione annuale di circa 1.000 unità.

### ***6.1.2 La rete distributiva***

Le Silla opera direttamente sui principali mercati del mondo tramite una rete di 3 flagship stores e 160 negozi wholesale tra department stores, ready to wear e negozi specializzati in calzature, oltre ad un'efficiente rete di e-commerce.

Grazie alla sua rete distributiva Le Silla è in grado di essere presente sui principali mercati mondiali con una presenza capillare soprattutto nei suoi mercati di punta ovvero Italia, Russia, Medio Oriente, Australia e Stati Uniti.

### ***6.2 Il processo di sviluppo nuovo prodotto***

La configurazione dei processi aziendali adottata da Le Silla, che prevede la gestione interna dei soli processi di progettazione e distribuzione, rende centrale il processo di sviluppo nuovo prodotto, dal momento che esso rappresenta l'attività core svolta dall'azienda e sulla quale essa basa il proprio successo.

È inoltre importante specificare che il presidio diretto dell'azienda si limita alle fasi di definizione del concept e, all'interno di essa all'attività di ricerca materiali, e alla fase di modellieria; prototipia e campionario sono esternalizzati presso il proprio parco di fornitori ma l'azienda mantiene comunque un forte controllo su tutte le attività svolte e richiede numerosi momenti di scambio di informazioni e di verifica comuni.

Il processo di sviluppo nuovo prodotto viene gestito in questo modo per tutte le linee offerte dall'azienda e viene reiterato in modo pressoché uniforme per tutte le collezioni proposte. A questo proposito, Le Silla ha da poco introdotto una nuova organizzazione dell'anno in collezioni, favorendo una maggior frammentazione, poiché fino a qualche anno fa l'azienda gestiva semplicemente due collezioni di riferimento nel corso dell'anno, una per l'autunno-inverno e una per la primavera estate. Attualmente, invece, Le Silla ha affiancato alle due collezioni principali due pre-collezioni, una per ogni stagione, che vengono presentate un paio di mesi in anticipo rispetto alla main collection. Le pre-collezioni hanno l'obiettivo di presentare in anticipo gli articoli continuativi incrementali che presentano solo qualche minima variante in termini di colore rispetto all'anno precedente; tali prodotti è importante specificare rappresentano l'unica forma di articoli carryover che l'azienda gestisce, dal momento che l'intera collezione è focalizzata per lo più su prodotti completamente nuovi. Le pre-collezioni si rivolgono, nella maggior parte dei casi, all'incirca al 20% dei punti vendita gestiti dall'azienda e, per questo motivo, quanto presentato in questi momenti viene poi interamente ripreso e ripresentato nel corso della main collection, in modo che ciascun cliente abbia una nitida visione d'insieme dell'intera collezione.

Alla base della scelta di Le Silla di frazionare le proprie uscite sul mercato si possono individuare due motivazioni principali. Innanzitutto tale decisione risulta essere legata alla volontà dell'azienda di assecondare i propri clienti, parcellizzando i loro acquisti e, conseguentemente, riducendone gli investimenti nel singolo istante e frazionandoli maggiormente nel corso dell'anno. Ciò si ripercuote anche sull'azienda stessa che può, in questo modo, gestire un portafoglio ordini maggiormente bilanciato nel corso dell'anno e così emettere ordini più uniformi nei confronti dei propri fornitori. La seconda motivazione è riconducibile al fatto che, un numero maggiore di collezioni, permette di avere una rotazione maggiore degli articoli nei punti vendita, dando la possibilità di cambiare l'esposizione in vetrina con una frequenza maggiore e, di conseguenza, mantenere aggiornata l'immagine che l'azienda vuole dare di sé presso il cliente finale.

La presenza di più collezioni nel corso dell'anno, spesso anche ravvicinate tra loro, e l'appartenenza al settore moda che per sua stessa natura presenta tempistiche molto ristrette, obbliga Le Silla a gestire l'intero processo di sviluppo nuovo prodotto in un arco



di tempo molto ridotto, comprimendo di molto il tempo a disposizione delle singole attività che spesso vengono portate a termine in parallelo.

Nonostante lo stile inizi l'analisi della situazione del mercato, studiando i prodotti effettivamente presenti, quelli assenti e le esigenze più o meno tacite dei clienti, già un anno in anticipo rispetto all'uscita della nuova collezione, il tempo effettivamente a disposizione per l'intero ciclo di commercializzazione, comprendendo anche la fase di sviluppo, risulta essere all'incirca di sei mesi.

### ***6.2.1 Le fasi del processo di sviluppo nuovo prodotto***

Il processo di sviluppo nuovo prodotto viene seguito più o meno direttamente, in ciascuna delle sue fasi, dalla direzione creativa di Le Silla che ha il compito di verificare che esso sia condotto coerentemente con quanto questa funzione decide in fase di concept. La scelta di esternalizzare buona parte di tale processo rende necessario l'intervento di numerosi attori, sia interni che, soprattutto, esterni all'azienda, con contributi più o meno attivi alla realizzazione finale del campionario.

Ogni qual volta nasce la necessità di introdurre una nuova collezione, la fase di ideazione è preceduta da un momento di confronto a cui partecipano la direzione creativa e il commerciale; tali momenti sono istituiti con l'obiettivo di analizzare i dati di cross-selling, sell-in e sell-out relativi alla stagione precedente in modo da identificare i prodotti che hanno avuto maggior successo, non tanto presso i punti vendita quanto presso il cliente finale. Dal momento però che le collezioni di Le Silla presentano un'elevata percentuale di prodotti completamente nuovi, il contributo del commerciale nella definizione delle linee guida della nuova collezione risulta essere piuttosto marginale poiché i dati storici hanno, a questo proposito, scarso rilievo. I dati relativi all'andamento della stagione sono, per questo motivo, combinati con dati relativi alle tendenze in atto nel mercato e alle possibili esigenze ancora inesprese dei clienti finali; a questo punto la difficoltà maggiore per lo stile è quella di matchare elementi e informazioni spesso molto lontani tra loro e, a volte, anche discordanti, in modo da definire in modo univoco le linee guida all'interno delle quali la direzione creativa potrà muoversi.

A valle di questo incontro inizia la fase di ideazione che viene svolta dall'intero ufficio stile, gestito dalla direzione creativa, e viene portata avanti tramite brainstorming in modo da favorire lo scambio delle idee da parte di tutti. È comunque importante specificare che sebbene l'ideazione identifichi una fase precisa, l'intero processo di sviluppo nuovo prodotto risulta essere, proprio come detto dagli stessi manager di Le Silla, un costante work in progress, poiché si può assistere a nuovi inserimenti anche nelle fasi dello sviluppo successive al concept, nel momento in cui lo stile si rende conto della necessità di inserire prodotti non considerati ma fondamentali alla definizione della collezione.

La fase di definizione del concept è seguita dalla vera progettazione e dalle fasi di sviluppo prodotto maggiormente tecniche che sono a loro volta organizzate in tre momenti: prototipia, modellaria e campionario.

Con particolare riferimento alle prime due, sebbene siano presentate in maniera consecutiva, nella realtà vengono gestite in parallelo favorendo numerose interazioni e rimandi, dal momento che non risulta particolarmente semplice suddividere tali attività temporalmente.

Il processo di sviluppo nuovo prodotto, a valle del concept, risulta essere quindi così organizzato:

- **Modellaria:** i modellisti si occupano della realizzazione dei disegni a CAD di tutte le strutture precedentemente approvate a valle della fase di ideazione; i disegni così realizzati vengono utilizzati per la definizione del piazzato delle forme sui materiali che verrà poi inviato ai fornitori che si occupano di produzione e campionario. Il primo disegno così realizzato rappresenta la "busta modello" codificata e associata univocamente ad ogni codice.

La busta modello viene poi passata allo stile che procede con la compilazione della scheda modello in cui si associano i vari materiali con cui lo stile si immagina lo specifico modello. La ricerca materiali viene condotta partendo inizialmente dalle cartelle materiali da database e abbozzando i primi abbinamenti tra prodotto e materiale. In tale compito, lo stile è supportato anche da uno specifico software aziendale, detto "configuratore" che contiene al proprio interno alcune regole da rispettare in termini di abbinamenti, basandosi sui casi passati, e aiuta lo stile nel rispettarle, favorendo una visione d'insieme della totalità delle tematiche inserite in collezione.

In fase di ricerca materiali, sebbene Le Silla si avvalga del supporto dei propri fornitori di materie prime, nel momento in cui non si individua una soluzione soddisfacente all'interno del database dei materiali, le richieste di sviluppare una determinata soluzione provengono per lo più dall'azienda. La maggior parte delle proposte, a questo proposito, provengono da Le Silla stessa, sia in termini di materiali che di colori applicati a questi ultimi; le richieste vengono poi passate ai fornitori che devono realizzarle tenendo conto dei vincoli imposti dall'azienda.

- **Prototipia:** contestualmente alla fase di modelliera i fornitori esterni realizzano i primi prototipi che devono contenere tutte le informazioni emerse in fase di definizione del concept e rispecchiare le richieste dello stile. I prototipi vengono, innanzitutto, utilizzati dallo stile per analizzare aspetti estetici relativi a dimensioni, requisiti d'immagine e proporzioni. Una volta realizzato, il primo prototipo questo viene rispedito a Le Silla dove lo stile si occupa di verificare la bontà di quanto realizzato; se necessario, lo stile smonta il prototipo e lo ricostruisce con gli accorgimenti necessari per renderlo maggiormente conforme al concept precedentemente definito: tali operazioni vengono realizzate interamente a mano. Il prototipo così modificato e approvato dallo stile ripassa al fornitore che lo utilizza per l'analisi di aspetti maggiormente tecnici. È importante specificare che i prototipi sono realizzati dagli stessi fornitori che successivamente si occupano di campionario e produzione in modo che, nel momento in cui si evidenzia una possibile difficoltà o un possibile errore, questi vengano gestiti una volta in modo definitivo. Dal punto di vista tecnico il prototipo è utilizzato soprattutto per evidenziare eventuali criticità legate alla modelliera e a modelli non passati in modo preciso al fornitore e problemi legati alle caratteristiche dei pellami non coerenti con le lavorazioni o di difficile gestione.

I prototipi non sempre sono realizzati con i materiali definitivi e la motivazione di tale scelta è legata alla natura del prototipo stesso: in particolare, quando si tratta di prototipi volti a studiare i materiali questi vengono realizzati già nel materiale definitivo, se si tratta invece di prototipi di strutture vengono realizzati con materiali simili che garantiscono comunque uno studio efficace;

- **Campionario:** la fase di campionario viene anch'essa svolta esternamente, avvalendosi degli stessi fornitori che hanno già gestito la fase di prototipia. In questa fase può capitare, come accennato in precedenza, che lo stile senta la necessità di inserire nuove schede modello in collezione con l'obiettivo di completare l'immagine con cui ci si propone sul mercato.

Al termine dell'intero processo di sviluppo nuovo prodotto, il campionario viene presentato in show room e viene avviata la campagna vendita; in fase di presentazione, i modelli realizzati possono essere provati ed è fondamentale la segnalazione di eventuali problemi di calzata, che vengono prontamente segnalati alla modelleria che si occupa di individuare la soluzione migliore per ovviare a tale problematica.

Una volta raccolti gli ordini di vendita, viene avviata l'industrializzazione della collezione in cui viene definito il "sacchetto" da consegnare ai fornitori, in cui sono contenuti i materiali e gli accessori necessari alla produzione, le schede tecniche dei vari prodotti e le sagome necessarie al taglio nel momento in cui non ci sia avvale del taglio tramite CAD.

### ***6.3 Coinvolgimento delle operations nel processo di sviluppo nuovo prodotto***

Come evidenziato nel corso della descrizione dettagliata dell'intero processo di sviluppo nuovo prodotto, la fase di definizione creativa e, successivamente, tecnica di ogni nuova collezione risulta essere un momento allargato in cui numerosi attori interni ed esterni alla azienda entrano in gioco apportando ognuno contributi diversi.

Focalizzando l'attenzione sugli attori interni coinvolti nel processo di sviluppo nuovo prodotto, si può notare che il contributo da essi apportato risulta essere sicuramente inferiore rispetto a quello dei fornitori che sono coinvolti in modo massivo, considerando anche il fatto che lo stesso processo di sviluppo è gestito in buona parte in outsourcing comportando quindi una diminuzione del contributo richiesto agli attori interni.

Nonostante, in fase di definizione del concept e negli istanti immediatamente precedenti, la direzione creativa si interfacci con il commerciale, tale funzione ricopre un ruolo secondario rispetto a quello legato al contributo delle funzioni appartenenti alle operations aziendali.

È opportuno, innanzitutto, sottolineare che tale coinvolgimento è facilitato dalla scelta di Le Silla di collocare le operations aziendali e la direzione creativa in un'unica sede, di dimensioni piuttosto ridotte, che favorisce le interazioni dirette, riducendo il ricorso ai mezzi di comunicazione più tradizionali. È, infatti, vero che in Le Silla la maggior parte delle comunicazioni interne sono gestite informalmente e ogni decisione in cui sono coinvolte più entità viene presa in modo molto istintivo evitando eccessivi ricircoli; tale atteggiamento è riconducibile, oltre che alla prossimità fisica che favorisce l'utilizzo di spazi di lavoro condivisi, alla necessità di ultimare l'intero processo di sviluppo nuovo prodotto in tempi molto brevi che spesso non consentono di stilare una checklist organizzata contenente tutti i possibili accorgimenti da tenere in considerazione. In azienda, inoltre, per questo stesso motivo, non esistono veri e propri momenti di verifica e validazione formale di un prodotto: la direzione creativa preferisce, infatti, gestire le verifiche quotidianamente, soprattutto, in fase di programmazione, in modo da non dover seguire una serie di step predefiniti e troppo rigidi rispetto alle esigenze di flessibilità dell'azienda.

Tali incontri vengono, infine, utilizzati con maggior frequenza in fase di rilascio dei prototipi e del campionario da parte dei façonisti in modo che, i prodotti più rilevanti possano essere visionati il prima possibile dalla direzione creativa con il supporto della modelliera e della gestione della produzione.

Oltre a questi momenti di incontro, i rapporti delle operations con il processo di sviluppo nuovo prodotto sono gestiti soprattutto tramite l'utilizzo dei tradizionali strumenti sia informatici che di comunicazione.

Il contributo delle operations, in fase di sviluppo nuovo prodotto, è legato alle interazioni dell'ufficio stile con la gestione della produzione in merito ad aspetti prettamente tecnici e a quelle con i responsabili dell'approvvigionamento.

Un primo momento di coinvolgimento delle operations avviene una volta terminato l'ideazione dei concept, nel momento in cui vengono emesse le schede modello: questo documento viene, infatti, realizzato in quattro copie, di cui due vengono utilizzate nella

relazione con i façonisti e le rimanenti sono utilizzate come supporto alle interazioni tra gestione della produzione e direzione creativa. Una copia viene utilizzata dai responsabili tecnici delle strutture che si occupano dello sviluppo della forma e, successivamente, dei componenti influenzati dall'elemento taglia; i responsabili fanno parte della modelliera ma interagiscono quotidianamente con la gestione della produzione che supporta tale processo con le proprie competenze di natura tecnica e permette, quindi, di tradurre efficacemente le esigenze creative espresse dallo stile. L'ultima copia della scheda modello viene inserite nel sistema informativo aziendale, anche semplicemente come semplice codice prodotto finito senza che ad esso sia associata una distinta base definitiva che verrà poi sviluppata in un secondo momento. Tale scelta è legata al fatto che, contestualmente alla fase di modelliera, la gestione della produzione può iniziare a realizzare una prima bozza dell'offerta commerciale, individuando in modo generico la possibile struttura della collezione anche dal punto di vista del listino prezzi.

Considerando ancora il rapporto tra modelliera e gestione della produzione, quest'ultima supporta i modellisti nel definire le priorità a livello di prodotti che devono essere industrializzati; facendosi portavoce delle informazioni gestite dal commerciale a valle della campagna vendite, la gestione della produzione suggerisce l'ordine di sviluppo in funzione dei volumi venduti di ciascun articolo, industrializzando anticipatamente gli articoli più venduti.

Infine, nel corso dell'intero processo di sviluppo nuovo prodotto, con particolare riferimento alla fase di modelliera, una volta avviato l'abbinamento dei materiali ai prodotti, viene coinvolto anche l'ufficio programmazione della collezione che appartiene alle operations. Il compito principale di tale ente è legato alla gestione degli approvvigionamenti e delle relazioni con i fornitori siano essi façonisti o fornitori di materie prime. L'obiettivo principale alla base del coinvolgimento, quindi, è quello di supportare lo stile nella scelta dei fornitori cui rivolgersi per la ricerca di determinati materiali e, successivamente, per individuare anticipatamente quali saranno i fornitori coinvolti per una determinata collezione.

La scelta di Le Silla di gestire in outsourcing sia la prototipia e il campionario che la produzione porta l'azienda a coinvolgere le operations soprattutto nelle fasi iniziali del

processo di sviluppo nuovo prodotto, tralasciando parte degli aspetti tecnici maggiormente legati alla produzione.

A questo proposito, la volontà dell'azienda di aumentare il proprio livello di integrazione verticale, arrivando a svolgere al proprio interno anche la produzione, comporterà notevoli conseguenze anche in termini di comunicazioni e interazioni richieste tra le operations e il processo di sviluppo nuovo prodotto. In questo modo, una delle modifiche maggiormente sentite dal management aziendale è la possibilità di includere in fase di sviluppo nuovo prodotto anche aspetti di natura prettamente gestionale finora tralasciati.

#### ***6.4 Coinvolgimento dei fornitori nel processo di sviluppo nuovo prodotto***

La rete di fornitura di Le Silla si basa su un piccolo numero di laboratori artigianali a causa dei volumi ridotti da gestire, tutti collocati in Italia e che si occupano delle materie prime, della realizzazione degli accessori e delle operazioni di façon: il tema del Made in Italy risulta essere un elemento di estrema importanza per l'azienda soprattutto in termini produttivi, essendo sinonimo indiscusso di qualità nelle lavorazioni e nella realizzazione dei capi. In genere i laboratori di cui si avvale Le Silla sono di dimensioni ridotte e in grado quindi di garantire l'elevato grado di flessibilità e rapidità di risposta richiesto dall'azienda; tali laboratori solitamente lavorano in esclusiva per l'azienda sia per motivi legati alla capacità produttiva disponibile, sia per tutelarsi da possibili problemi legati a fughe di informazioni, anche se non mancano casi di fornitori che operano anche con altri clienti. L'unica eccezione in tal senso è rappresentata da Swarovski che risulta essere l'unico fornitore di grandi dimensioni di cui si avvale Le Silla: vista la rilevanza di tale supplier per l'azienda, in quanto fornitore pressoché unico dei cristalli che la casa marchigiana inserisce nelle proprie calzature gioiello, tale rapporto viene gestito direttamente e con particolare attenzione da Le Silla diversamente quindi da quanto accade con altri fornitori di materiale accessorio di dimensioni inferiori.

La configurazione della rete di fornitura di Le Silla presenta un aspetto di complessità non trascurabile. Il numero di laboratori utilizzati dall'azienda in fase produttiva è

soggetto a frequenti variazioni: è, infatti, la singola collezione a determinare il numero di suppliers che risulteranno essere necessari per effettuare tutte le lavorazioni richieste. A seconda dei mood legati alla collezione, in fase di sviluppo, è compito della ricerca materiali capire se la realizzazione dei capi comporta lavorazioni che nessun fornitore attuale è in grado di effettuare ed eventualmente individuare laboratori che siano in grado di realizzare tali operazioni oppure, come accade più spesso, determinare se la capacità produttiva disponibile attualmente è sufficiente per far fronte alle previsioni relative agli ordinativi della nuova stagione. Proprio a causa della variabilità del numero di fornitori necessari, nonostante la base complessiva risulti essere piuttosto consolidata, l'azienda preferisce avvalersi di un numero ridottissimo di suppliers in pianta stabile: in particolare per quanto riguarda i façonisti ve ne sono 3 che si occupano delle calzature, che rappresentano il core business aziendale, 1 per la pelletteria, che rappresenta un elemento di completamento delle collezioni e 1 per il beachwear che a dispetto del nome non riguarda veri e propri costumi da bagno.

Un ulteriore aspetto di complessità nella gestione del rapporto con i suppliers è legato ai volumi di acquisto che Le Silla è solita richiedere. L'azienda, infatti, non è in grado di garantire elevati volumi ai propri fornitori e assai raramente riesce a ricorrere a ordinativi in lotto economico. Tale scelta è fortemente legata al fatto che Le Silla opera in una nicchia di mercato e lavora in modalità make-to-order: può pertanto accadere che l'azienda si trovi costretta ad ordinare un singolo pezzo per volta; basti pensare che nel caso della linea più alta, ovvero la Enio Silla Limited Edition, l'azienda avvia la produzione anche nel caso in cui riceva un solo ordine per un singolo prodotto.

All'interno del processo di sviluppo nuovo prodotto, i suppliers di Le Silla vengono coinvolti in istanti differenti a seconda della natura del bene fornito. In particolare i fornitori di materie prime vengono coinvolti dall'azienda in fase di ricerca materiali: durante tale fase il supplier può portare le proprie proposte al vaglio della direzione creativa di Le Silla, anche se solitamente lo stile dell'azienda preferisce effettuare autonomamente la ricerca dei materiali da utilizzare in collezione, collaborando con i fornitori di materie prime soprattutto per sviluppare le cartelle colori e interagendo con essi per migliorare le caratteristiche tecniche quali lo spessore, cercando di mantenere intatte le caratteristiche estetiche approvate in precedenza dalla direzione creativa. Questi fornitori vengono resi partecipi dello sviluppo anche con l'obiettivo di



determinare possibili criticità dei materiali in fase di produzione inoltre, vista la molteplicità di dettagli presenti all'interno dei prodotti offerti dall'azienda, risulta necessario interagire con tali suppliers per supportarli nello sviluppo di lavorazioni ad hoc in grado di garantire a Le Silla determinate caratteristiche di tessuti e pellami quali lo spessore o il peso.

Il coinvolgimento dei laboratori incaricati delle operazioni legate alla *façon* risulta essere maggiormente articolato in quanto tali fornitori vengono coinvolti a partire dalla fase di *protopia* (così come i fornitori dei componenti di struttura), in quanto si occupano proprio della realizzazione dei prototipi oltre che, successivamente, della realizzazione del campionario e della produzione e merita un'attenzione ancor più particolare per quanto riguarda le collezioni *limited edition*. In fase di *protopia*, una volta definiti i requisiti che il prototipo deve avere, principalmente per quanto riguarda aspetti dimensionali, requisiti estetici e di calzatura e proporzioni, questi vengono trasmessi al fornitore che avrà il compito di tradurli in un prototipo che presenterà già i materiali definitivi, dialogando continuamente con l'azienda per evidenziare possibili problemi legati ad imprecisioni durante la precedente fase di modellatura oppure vincoli che potrebbero emergere nelle fasi successive legati allo spessore dei materiali o alle cuciture. Il prototipo viene poi visionato, smontato e analizzato dalla direzione creativa di Le Silla, con l'obiettivo di verificarne la correttezza, individuando possibili problemi sia di natura estetica sia di natura tecnica e in caso di necessità viene inviato nuovamente al laboratorio che avrà il compito di apportare le nuove specifiche definite dai tecnici dell'azienda. Una volta approvato definitivamente il prototipo viene attivata la realizzazione del campionario tramite sviluppo bidimensionale CAD partendo direttamente dai prototipi. In particolare, in fase di campionatura, il coinvolgimento dei laboratori avviene una volta terminata la definizione da parte della direzione creativa della scheda modello: dopo essere stata completata riportando informazioni quali il colore, il materiale e gli accessori associati ad un determinato modello, la scheda viene passata all'ufficio programmazione collezione che si occupa della gestione degli approvvigionamenti e della gestione dei rapporti con i vari laboratori, interfacciandosi continuamente con essi in particolare durante l'intera realizzazione del campionario. La scelta del laboratorio presso cui effettuare le lavorazioni viene ricavata da un database aziendale all'interno del quale sono riportati i singoli suppliers e le lavorazioni nelle quali

sono meglio specializzati: in questo modo è possibile sfruttare le principali competenze di ognuno, evitando di far realizzare ad un laboratorio lavorazioni su prodotti che non è abituato a gestire visto che, specie nella calzatura, le operazioni richieste possono essere molto differenti tra loro in base alla determinata tipologia di prodotto che si considera. Una volta selezionato il fornitore presso cui realizzare il campionario, viene inviata al supplier una copia della scheda modello e la persona dell'ufficio programmazione collezione preposta alla gestione del rapporto con i fornitori predispone i materiali da inviare al laboratorio per la realizzazione del prodotto: il contenuto trasferito al supplier durante tale fase viene denominato in Le Silla "sacchetto" o "cassetta" e solitamente contiene i materiali, la scheda modello e le altre componenti accessorie. Successivamente il laboratorio può procedere avviando la realizzazione del campionario, relazionandosi continuamente con Le Silla per evidenziare i propri pareri di carattere tecnico e venendo monitorato dall'azienda telefonicamente fino al termine di tale fase, quando cioè il prodotto rientra in Le Silla venendo codificato tramite barcode ed entrando quindi a pieno titolo all'interno della collezione. In fase di produzione, infine, l'interazione avviene a valle della fase di taglio effettuata internamente da Le Silla tramite supporto CAD: l'azienda procede quindi all'invio del file o direttamente delle sagome di cartone al laboratorio a seconda delle richieste di quest'ultimo, ricevendo dei feedback da parte del façonista in merito ad eventuali modifiche da apportare alla piazzatura.

Anche per quanto riguarda le modalità di coinvolgimento si riscontrano differenze tra fornitori di materie prime e laboratori in quanto l'interazione con i primi avviene solitamente tramite incontri periodici, mentre con la seconda tipologia di suppliers l'interazione avviene mediante l'utilizzo di documentazione fisica, meccanismi di comunicazione tradizionali o supporti informatici in particolare per quanto riguarda la piazzatura o la definizione delle schede modello. Obiettivo dell'azienda è comunque informatizzare anche il rapporto con i fornitori di materie prime: per raggiungere tale traguardo è necessario che tali fornitori siano in grado di garantire e certificare la qualità delle forniture. In questo modo l'azienda potrà permettersi di non dover più effettuare internamente i controlli qualitativi sulle materie prime, potendo allegare direttamente all'ordine emesso al fornitore di materie prime il destinatario della merce, riducendo così i tempi di attraversamento non dovendo più passare all'interno di Le Silla.

**BOX RIASSUNTIVO CASO LE SILLA:**

**5. DESCRIZIONE AZIENDA**

- Fatturato: 10 milioni di €
- Volumi di Vendita: 45.000 pezzi all'anno
- Prodotti Offerti: Calzature, borse e beachwear
- Livello Innovazione: Non vi sono capi continuativi, le uniche eccezioni si riscontrano per alcune componenti di struttura

**6. CONFIGURAZIONE SUPPLY CHAIN**

- Rete di Fornitura: Fornitori di materie prime, fornitori di accessori, fornitori di prodotti finiti (di cui 2 fissi), façonisti (di cui 3 fissi) e fornitori di componenti di struttura tutti collocati in Italia
- Rete Distributiva: 3 punti vendita diretti e 160 negozi wholesale
- Configurazione NPD: Vengono svolte internamente le fasi di concept e di modellera
- Configurazione Ops: Produzione effettuata esternamente, approvvigionamento effettuato internamente, controllo qualità effettuato prevalentemente internamente

**3e. GESTIONE INTERNA**

- Funzioni Coinvolte: Produzione e approvvigionamento
- Istante Coinvolgimento: Produzione e approvvigionamento vengono coinvolti a valle della fase di generazione del concept
- Modalità Coinvolgimento: L'interazione avviene tramite comunicazioni dirette, informali e poco strutturate, l'utilizzo di sistemi informatici e CAD e la condivisione delle schede modello

**3f. GESTIONE ESTERNA**

- Fornitori Coinvolti: Fornitori di materie prime, façonisti e fornitori di componenti di struttura
- Istante Coinvolgimento: I fornitori di materie prime vengono coinvolti in fase di ricerca materiali, mentre i façonisti e i fornitori di componenti di struttura in fase di prototipia
- Modalità Coinvolgimento: Ciascuna tipologia di fornitori ha la possibilità di interagire direttamente con lo stile; in particolare i façonisti si relazionano con l'ufficio programmazione collezione che provvede a fornire loro il cosiddetto "sacchetto" contenente i materiali e gli accessori necessari alla produzione, le schede tecniche e le sagome per il taglio; all'interno di questo ufficio è presente una persona che si occupa del rapporto con i laboratori fornendo loro i disegni CAD e le schede modello.

## **7. Caso BRACCIALINI**

Braccialini è uno storico gruppo fiorentino operante da oltre 50 anni nel settore della pelletteria, all'interno del noto distretto industriale della lavorazione dei pellami nato intorno al capoluogo toscano.

Osare e sperimentare, inventare e modellare con audace determinazione: è così che lavora da sempre Carla Braccialini, anima creativa e fondatrice del marchio. Il suo sogno ha inizio nel 1954, quando, assieme al marito Roberto, apre il primo laboratorio artigianale di borse, all'interno del quale comincia a cucire la prima borsa Braccialini. I prodotti creati nel nuovo laboratorio sono pieni di estro, divertimento, colore, fantasia ed evasione, perché la borsa creata dai coniugi Braccialini non dovrà essere una borsa come tutte le altre; un aneddoto legato alla nascita dell'azienda vuole infatti che la signora Braccialini convinse il marito pellettiere ad aprire il laboratorio dopo aver subito il furto della borsa ed essersi sentita rispondere dalla polizia che non sarebbe stato facile trovare una borsa comune come la sua. Proprio per questo motivo i prodotti realizzati da Braccialini nascono con l'obiettivo di sbalordire e uscire dagli schemi, emozionare creando un nuovo genere - a tal punto che l'azienda non vede veri e propri competitors diretti all'interno del settore - senza dimenticare elementi quali eleganza e femminilità.

Dopo la scomparsa del marito, avvenuta nel 1976, Carla Braccialini porta avanti con tenacia il suo progetto e raccoglie le redini dell'azienda, supportata dai figli Riccardo e Massimo.

Nel 1987 l'azienda firma un accordo di licenza con Vivienne Westwood. Braccialini si occupa della produzione e della commercializzazione degli accessori della nota casa inglese: borse, cinture e piccola pelletteria; sono ormai più di vent'anni che l'azienda toscana gestisce l'intero sviluppo dei prodotti in pelle della maison, dal concept alla commercializzazione.

Nel 1988, dall'iniziativa della famiglia Braccialini, nasce Contromano, azienda che si specializza nel segmento medio della pelletteria. Oltre all'omonimo marchio, l'azienda avvia negli anni rapporti di licenza con RoccoBarocco, Fiorucci e Bagutta.

Due anni più tardi, nel 1990, Braccialini affianca al suo brand storico un nuovo marchio: Tua by Braccialini, che produce accessori con un target price inferiore, destinati a un pubblico giovane e dinamico.

Nel 1993 viene aperta a Firenze la prima boutique di Braccialini e successivamente, nel 1997, viene siglato un accordo di license agreement con Mila Shön.

Nel 2000 Braccialini stringe un'alleanza strategica con il Mariella Burani Fashion Group, quotatosi poco tempo prima in borsa, aprendo l'anno successivo alcune boutique monomarca tra cui quelle di Milano e Tokyo.

Nel 2002 parte il primo progetto di franchising del marchio. Oltre a questo, viene costituita la holding Antichi Pellettieri, società capofila del settore pelle, alla quale sono conferite le quote della Braccialini possedute dal Gruppo Burani.

Nel 2003, mentre continua l'incessante apertura di nuovi punti vendita monomarca e di un secondo showroom a Milano, il fondo francese L Capital (Gruppo LVMH) entra nel capitale di Antichi Pellettieri, finanziando la crescita dei diversi brand.

Un anno più tardi viene stipulato il contratto di licenza per la produzione e la commercializzazione in tutto il mondo delle linee di accessori Mariella Burani. Braccialini inaugura le boutique di Roma, Londra e Dubai e nel 2005 viene aperto il primo negozio in franchising in terra araba e altri due monomarca a Dubai. Nello stesso anno, nascono ad Hong Kong una nuova filiale e 2 flagship store, oltre al primo negozio in franchising a Milano, in Corso Buenos Aires.

Nel 2006 l'azienda registra una crescita del 25% e conferma la sua presenza in ben 40 Paesi nel mondo. A Milano, Mosca e Pusan (Corea del Sud) vengono aperti altri 3 monomarca e vengono firmati i primi accordi di licenza attiva per le linee di occhiali da sole e da vista e ombrelli a marchio Braccialini.

Il 2007 vede l'acquisizione del 100% di Dadorosa Srl, licenziatario a livello mondiale dello storico marchio Gherardini, fondato a Firenze nel 1885. Vengono aperti nuovi store a Dubai, Parigi, Forte dei Marmi, Varese, Mosca e Kazan. Braccialini firma anche gli accordi per le linee di foulard, sciarpe, collezione mare e intimo con Frangi Spa, per i gioielli con Facco, per i profumi e i prodotti beauty con Schiapparelli Pikens.

Nel 2008, in Corso Venezia 5 a Milano, viene inaugurato il nuovo showroom. Oltre a questo esclusivo spazio, si prevede l'apertura di oltre 15 boutique monomarca e viene lanciata la prima fragranza Braccialini, mentre l'anno successivo viene inaugurata la

nuova sede dell'azienda, uno stabilimento giardino situato nella zona di Scandicci, moderno esempio di eco sostenibilità grazie ad un sistema di cisterne di raccolta dell'acqua piovana e impianti fotovoltaici, fortemente voluto dall'attuale presidente Riccardo Braccialini da sempre attento a tematiche di carattere etico ed ambientale e promotore della partnership tra l'azienda e il WWF con l'obiettivo di unire al lusso l'attenzione al sociale.

Così l'azienda ha raggiunto le dimensioni industriali e commerciali di oggi, dopo oltre cinquant'anni di storia e successi, durante i quali la famiglia Braccialini ha mantenuto inalterati valori quali l'artigianalità e la qualità, assieme alla capacità innovativa e tecnologica, alla costante sperimentazione e ricerca di nuove direzioni, di uno stile libero ma sempre fedele a sé stesso, mai disposto a confondersi con il "qualunque" o lo "scontato".

Il gruppo è rappresentato all'interno del settore fashion da vari brand, differenziati sia in termini di posizionamento, sia in termini di mercato target, sia in termini di gestione.

In particolare l'azienda gestisce 6 marchi:

- Braccialini: rappresenta un'alternativa alla moda classica, un prodotto innovativo rivolto ad un pubblico di donne professioniste di età compresa tra i 30 e i 55 anni, sicure di sé, in grado di prendersi in giro e che desiderano farsi notare e avere un prodotto originale accanto alle classiche borse monogramma. Il brand principale si occupa di realizzare accessori caratterizzati da qualità artigianale e distintività che vanno dalle borse a tema a modelli più tradizionali fino alla piccola pelletteria e ad altre categorie merceologiche realizzate tramite contratti di licenza quali calzature, occhiali ed ombrelli;
- Tua by Braccialini: rappresenta la linea più bassa in termini di posizionamento e di prezzo del marchio ed è rivolta ad un pubblico più giovane e più ampio rispetto ai brand principali gestiti (Braccialini e Gherardini). Tale marchio è caratterizzato da una gestione effettuata in commercializzato e una qualità inferiore dei materiali utilizzati, ma conserva la stessa originalità del brand principale, offrendo accessori che vanno dalla piccola alla media pelletteria; in particolare questo marchio si occupa delle cosiddette borse-cartolina;

- Gherardini: rappresenta il top di gamma per le borse e la piccola pelletteria all'interno del gruppo, sia in termini di qualità, sia in termini di prezzo ed è caratterizzato da uno stile meno estroso e maggiormente tradizionalista rispetto ai prodotti del marchio principale; all'interno di esso trovano spazio i grandi classici dell'ultracentenaria storia del marchio fiorentino come la "Dodicidodici" uniti a prodotti innovativi sviluppati grazie all'inserimento nell'ufficio stile di questo brand di creativi legati in passato a Tom Ford;
- Amazon Life: tale marchio, fortemente voluto da Riccardo Braccialini, è sempre stato volto a conciliare etica e lusso, presentando collezioni di borse e t-shirts dallo spirito avventuriero con un particolare occhio di riguardo alla sostenibilità, sfruttando per la realizzazione dei prodotti materiali riciclati o ad impatto zero in grado di richiamare ambienti quali la foresta amazzonica, come il caucciù; è bene inoltre sottolineare che parte dei proventi di tale brand sono destinati al "progetto Amazzonia";
- Vivienne Westwood: l'azienda realizza su licenza, da oltre 20 anni borse, piccola pelletteria e guanti per la maison inglese curando l'intero processo di sviluppo, dalla realizzazione del concept alla commercializzazione, grazie ad una partnership ormai consolidata e alla presenza diretta di un membro dell'ufficio stile di Vivienne Westwood nella sede dell'azienda;
- Looney Tunes: l'azienda disegna, produce e distribuisce su licenza Warner Brothers borse e piccola pelletteria legate alla celebre serie di cartoni animati.

Per ognuno di questi brand l'azienda crea, produce e distribuisce borse, piccola pelletteria e t-shirts (queste ultime esclusivamente per il marchio Amazon Life) ponendo sempre un particolare accento alle tematiche ambientali, di sostenibilità e sociali. Questa attenzione al sociale ha portato l'azienda alla partnership con il WWF e proprio in virtù di questa collaborazione l'azienda non utilizza all'interno delle collezioni a marchio Braccialini, Amazon Life e Tua by Braccialini materiali quali cocodrillo o pitone; l'unica eccezione è rappresentata da Gherardini che può utilizzare tali materiali principalmente per motivi legati al posizionamento ma anche perché risulta essere ancora separata a livello organizzativo dalla capogruppo, non essendo stata pienamente

completata l'integrazione a livello di sviluppo prodotto, del marchio acquisito da Braccialini nel 2007.

Oltre ad affermare i propri valori in termini di riconoscibilità e appartenenza, attraverso un attento presidio nella gestione del processo di sviluppo prodotto di prodotti quali le borse e la piccola pelletteria, Braccialini punta ad accrescere la propria notorietà e visibilità attuando azioni mirate di ampliamento della gamma.

Parallelamente allo sviluppo del marchio, infatti, da alcuni anni è in corso una vincente politica di brand extension che prevede licenze attive nel settore dell'eyewear da sole e da vista con Vecellio occhiali, della gioielleria con Facco, dell'ombrelleria con Acqueodesign – H<sub>2</sub>O, del beachwear, del neckwear e dell'underwear con Frangi e della calzatura con Andrea Pfister.

Braccialini opera in 40 paesi con oltre 60 punti vendita: in particolare il gruppo può contare su una rete distributiva globale formata da circa 20 DOS (Directly Operated Stores), 40 tra shops in shops e punti vendita in franchising e un'efficace rete di e-commerce; si ricorre a quest'ultima tipologia di negozi in mercati quali la Russia, dove per poter operare è necessario ricorrere ad agenti importatori.

Grazie alla sua rete distributiva il gruppo Braccialini è stata in grado di produrre 350.000 articoli, fatturando nel 2009 circa 80 milioni di euro distribuiti sui principali mercati in cui opera l'azienda, ovvero Italia, Russia, Corea del Sud e Medio Oriente.

## ***7.1 La Supply Chain***

Nonostante la complessità e l'estro presente all'interno dei prodotti offerti da Braccialini potrebbero far pensare ad una struttura della supply chain altrettanto articolata, quest'ultima si presenta con una struttura lineare, contando su una rete inbound fortemente consolidata e su una rete distributiva sempre aperta alla possibilità di entrare in nuovi mercati (Figura 1).



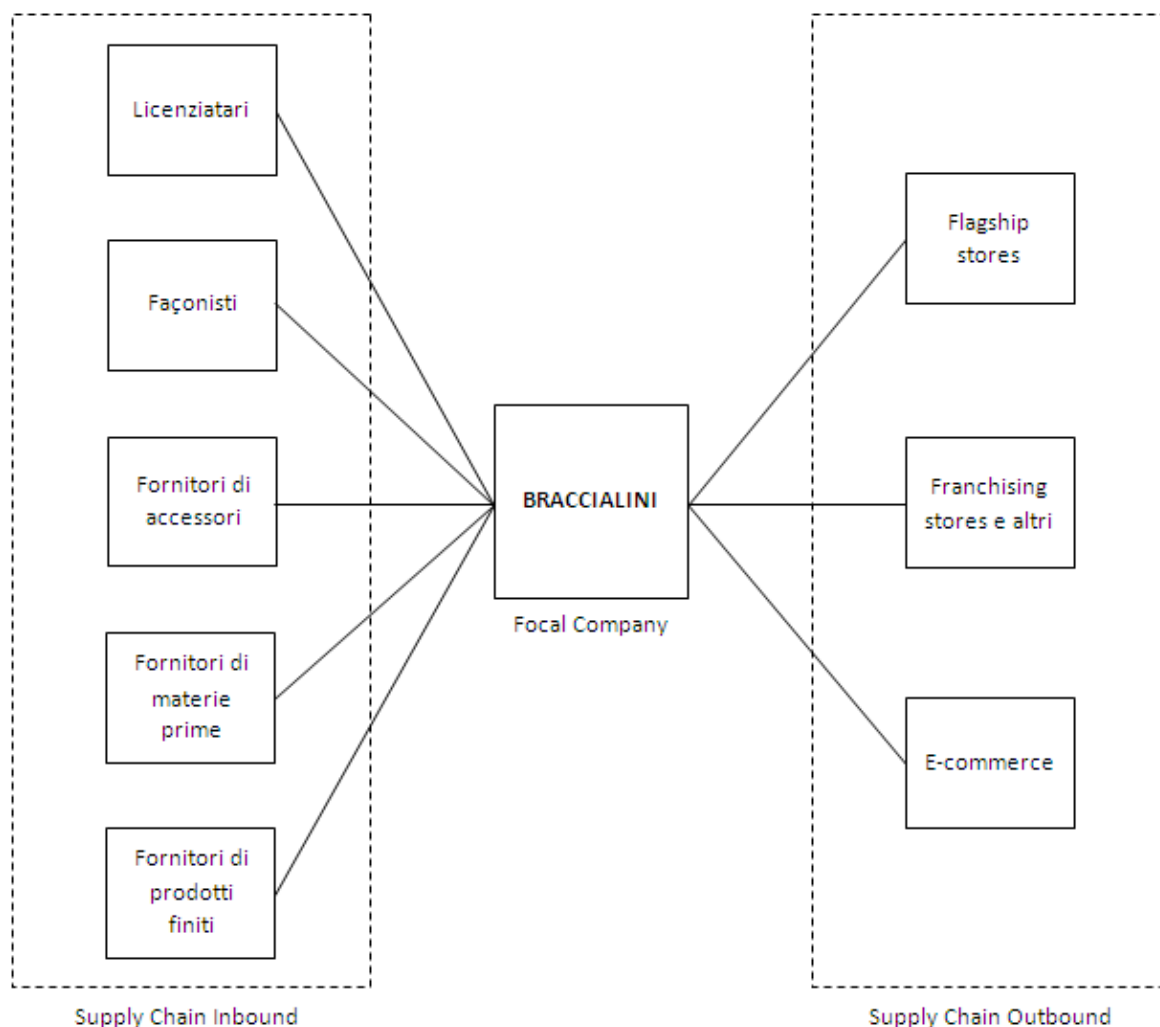


Figura 13 - Struttura della supply chain di Braccialini - Elaborazione interna

### 7.1.1 La rete di fornitura

La rete inbound di Braccialini risulta essere articolata in quattro differenti tipologie di fornitori, differenziate principalmente per tipologia di prodotto offerto e per specifiche scelte di gestione operate dall'azienda relative al posizionamento e alla localizzazione geografica.

#### FORNITORI DI MATERIE PRIME

Le principali materie prime di cui si approvvigiona l'azienda sono pellami di ogni tipo realizzati nelle concerie del distretto industriale di Santa Croce, nei dintorni di Firenze. È bene notare che questa tipologia di fornitori risulta essere fortemente differenziata in relazione al singolo brand che viene considerato. Infatti, per quanto riguarda i tre marchi

principali del gruppo ovvero Braccialini, Tua by Braccialini e Gherardini, i fornitori di materie prime vengono gestiti diversamente in termini di materiali acquistati e di controllo sul processo di approvvigionamento. Sia Braccialini che Gherardini infatti, in virtù del loro posizionamento, utilizzano fornitori unicamente italiani e vengono gestiti direttamente da Braccialini prestando particolare attenzione alla qualità e alle caratteristiche dei pellami tramite accurati controlli qualità effettuati internamente, mentre Tua by Braccialini viene gestita diversamente in quanto il singolo *façonista*, generalmente localizzato nel Far East, può decidere presso quale fornitore locale approvvigionarsi e l'intervento di Braccialini consiste nel verificare la qualità, presso lo stesso *façonista* con personale proprio, dei materiali approvvigionati. Un'altra differenza riguardante i fornitori di materie prime è relativa ai materiali: infatti Braccialini e Tua by Braccialini utilizzano pellami di animali comuni quali il vitello in virtù della partnership con il WWF mentre Gherardini, per motivi legati principalmente al posizionamento, si approvvigiona anche di materiali maggiormente ricercati quali il coccodrillo e il pitone.

Per quanto riguarda i due marchi più prestigiosi, le lavorazioni presso le concerie sono a tutt'oggi effettuate con tecniche artigianali, avvalendosi della qualità e della specializzazione dei processi conciari tipici del distretto industriale della Toscana, mantenendo sempre un occhio vigile sulla sostenibilità in particolare per quanto riguarda l'inquinamento. Un'altra forma di approvvigionamento delle materie prime è legata alla visita di luoghi generalmente poco convenzionali o a veri e propri viaggi alla ricerca di materiali innovativi e mai utilizzati. Vi sono infatti alcune persone dello staff del gruppo che partecipano ad eventi, fiere o mercatini dell'usato oppure intraprendono veri e propri viaggi in luoghi quali l'Amazzonia, in particolare per quanto riguarda il marchio Amazon Life: tale brand utilizza infatti, all'interno delle sue collezioni, materiali riciclati, di recupero e in ogni modo provenienti dalle regioni del Sud America destinando poi parte dei ricavi ad un progetto di sviluppo di quelle zone. Un'altra tipologia di approvvigionamento di materie prime, seppur meno rilevante, deriva da ricerche effettuate dai fornitori che propongono all'azienda pelli o idee nuove, che vengono valutate dalla direzione creativa per un possibile inserimento in collezione.

## FORNITORI DI ACCESSORI

L'accessoristica in Braccialini riguarda principalmente le cerniere e le componenti metalliche presenti all'interno delle borse e della piccola pelletteria quali chiusure o manici delle borse oppure anelli dei portachiavi. Tali forniture non presentano, in genere, un'eccessiva complessità di gestione in quanto non vengono richieste lavorazioni particolarmente complesse, al contrario di quanto accade invece con i façonisti: per quanto riguarda l'oggettistica in pelle infatti le forniture e le lavorazioni connesse sono piuttosto semplici e standardizzate e le uniche specifiche da fornire al supplier riguardano in genere la verniciatura; le borse invece sono soggette ad un maggior grado di complessità, in quanto vi possono essere vincoli maggiori legati a scelte di carattere estetico da parte dei creativi che necessitano quindi di uno studio congiunto da parte del fornitore e dei tecnici di prodotto di Braccialini, volto alla realizzazione dello specifico tipo di chiusura o di manico richiesto dallo stile. Anche tale tipologia di fornitori rispecchia la ripartizione geografica definita in precedenza per quanto riguarda le materie prime seguendo le medesime motivazioni, ovvero i suppliers di accessori di Braccialini e Gherardini sono localizzati in Italia e presidiati direttamente, mentre quelli legati al marchio Tua by Braccialini sono localizzati nel Far East nei pressi del fornitore cui viene delegata la produzione in commercializzato e presso il quale il personale di Braccialini effettua i controlli qualità anche sugli accessori.

## FAÇONISTI

A causa della complessità di alcune delle lavorazioni da eseguire sia in fase di produzione, sia in fase di assemblaggio - basti pensare che, per quanto concerne i portachiavi, vista la minuziosità e la difficoltà delle operazioni di assemblaggio, è stato creato un laboratorio interno all'azienda stessa - Braccialini preferisce avvalersi di una base di suppliers assolutamente consolidata soprattutto per quanto riguarda le lavorazioni e l'assemblaggio dei prodotti appartenenti alle linee di posizionamento più elevato, in grado di garantire la qualità e la competenza nelle lavorazioni richieste dall'azienda. Le operazioni richieste da Braccialini sono, infatti, assai varie e comprendono l'assemblaggio di un grande numero di componenti per le borse a tema oppure particolari richieste in termini di taglio o di vero e proprio intaglio nella pelle per

altre tipologie di borse. Braccialini dispone quindi di 7 fornitori legati alle operazioni di façon in Italia che si occupano dei brand principali. Questi fornitori ricevono da Braccialini le componenti necessarie alla realizzazione del prodotto tra cui pelli e tessuti, cerniere e accessori e procedono al taglio, rispettando le specifiche relative alle zone della pelle da cui tagliare, determinate dal controllo qualità interno di Braccialini. All'interno di tale funzione sono presenti ispettori-tagliatori di elevata esperienza in grado di determinare e suggerire al façonista le aree migliori e maggiormente pregiate del pellame evitando così possibili problemi qualitativi successivi. Tali operazioni di taglio ed assemblaggio vengono svolte in maniera assolutamente artigianale e controllate attentamente sia da Braccialini che dai fornitori stessi per garantirne e certificarne la qualità.

#### FORNITORI DI PRODOTTI FINITI

L'azienda si avvale di 3 suppliers collocati nel Far East che si occupano della gestione dei prodotti commercializzati della linea Tua by Braccialini.

Per quanto riguarda tali prodotti, visti i vincoli meno stringenti in termini qualitativi e il minore impatto in termini di immagine aziendale legati al posizionamento inferiore del marchio, la gestione dell'intero processo operativo viene affidata direttamente al terzista: quest'ultimo, una volta ricevute precise specifiche tecniche e produttive da parte delle operations dell'azienda a valle della fase di prototipo, procede con la realizzazione del campionario, occupandosi personalmente del processo di approvvigionamento dei materiali e delle componenti necessarie alla realizzazione dei prodotti presso suppliers locali e gestendo autonomamente il processo di produzione e assemblaggio degli articoli. Braccialini si relaziona con questa tipologia di fornitori occupandosi principalmente della supervisione dei processi ed effettuando il controllo finale sul prodotto assemblato tramite tecnici presenti presso il supplier stesso.

#### LICENZIATARI

Alcuni prodotti facenti parti delle collezioni vengono gestiti in maniera differente rispetto agli articoli core quali borse e piccola pelletteria. Queste categorie merceologiche comprendono prodotti quali occhiali, profumi, gioielli, ombrelli, intimo,

beachwear, neckwear e calzature. Tali prodotti sono soggetti a contratti di licensing: in particolare per quanto riguarda gli occhiali da sole e da vista esiste un rapporto di collaborazione con Vecellio occhiali, per la gioielleria con Facco, per l'ombrelleria con Acqueodesign – H<sub>2</sub>O, per il beachwear, il neckwear e l'underwear con Frangi e per la calzatura con Andrea Pfister.

Tali prodotti rappresentano generalmente un completamento delle collezioni dell'azienda costituendo un business importante e verso il quale Braccialini punta molto nella sua strategia di espansione del marchio.

### ***7.1.2 La rete distributiva***

Braccialini opera direttamente sui principali mercati del mondo tramite una rete di 60 punti vendita tra negozi diretti, flagship stores e shops in shops, oltre a un'efficiente rete di e-commerce. In particolare si ricorre a quest'ultima tipologia di negozi in mercati quali la Russia, dove per poter operare è necessario ricorrere ad agenti importatori.

Grazie alla sua rete distributiva il gruppo Braccialini è in grado di essere presente sui principali mercati mondiali con una presenza capillare soprattutto nei suoi mercati di punta ovvero Italia, Russia, Corea del Sud e Medio Oriente.

## ***7.2 Processo di sviluppo nuovo prodotto***

Vista la centralità del prodotto nella filosofia di business di Braccialini, anche il processo che porta allo sviluppo di questo riveste all'interno dell'azienda un ruolo di primaria importanza. Non è un caso, infatti, che la stessa struttura organizzativa dell'azienda sia completamente volta al prodotto stesso e in particolar modo che tutte le funzioni aziendali, unica eccezion fatta per quanto riguarda il commerciale, siano sotto presidio diretto e in costante comunicazione con la direzione creativa, vero cuore pulsante di Braccialini dove borse e accessori vengono accuratamente studiati e pensati da un team interno di designer e modellisti, che fanno capo a Carla e Massimo Braccialini.

In Braccialini contribuiscono alla definizione dell'immagine aziendale due collezioni l'anno per ogni brand gestito: tali collezioni, una per l'autunno-inverno e una per la

primavera-estate, vengono affiancate durante l'anno da collezioni cruise, piccoli anticipi sulla collezione vera e propria, e da collezioni legate ad eventi speciali quali l'apertura di nuove boutique. Generalmente, in ogni collezione presentata, sono presenti tutte le categorie merceologiche offerte dai marchi del gruppo Braccialini ovvero borse, piccola pelletteria (portachiavi, portafogli, cinture), neckwear, beachwear, intimo, gioielli, occhiali e ombrelli.

Le borse Braccialini sono caratterizzate da una forte componente di inventiva e di sperimentazione in termini di nuovi materiali, linee inusuali e stili particolari. Quest'arte creativa ha determinato l'affermazione del marchio, consentendo all'azienda di proporre ogni stagione oltre 25 linee innovative e ben caratterizzate a tal punto che non esistono veri e propri carryover all'interno delle collezioni Braccialini, Tua by Braccialini e Amazon Life; l'unica eccezione è rappresentata dalla linea chiamata "Temini" di Braccialini dove risultano essere continuative alcune stampe presenti sulle borse, in quanto raffigurano temi presentati in alcune borse a tema appartenenti a collezioni precedenti. Un discorso a parte in tal senso merita invece Gherardini la quale, in quanto caratterizzata da un differente posizionamento e da un differente target di mercato, presenta un quantitativo di carryover decisamente superiore rispetto agli altri marchi, presentando in ogni collezione rivisitazioni di borse storiche della casa quali la "Dodicedodici" o la classica monogramma; dopo l'acquisizione del marchio nel 2007, Braccialini ha ora in programma di dare nuovi contenuti alla parte maggiormente fashion delle collezioni Gherardini e tale processo è stato avviato inserendo all'interno dell'ufficio stile del brand alcuni creativi che hanno collaborato con Tom Ford quando lo stilista era direttore creativo di Gucci.

### ***7.2.1 Le fasi del processo di NPD***

Nonostante la presenza all'interno del gruppo di sei marchi e quindi di un numero elevato di collezioni da sviluppare durante ogni stagione possa far pensare a differenze legate all'articolazione delle fasi del processo di sviluppo nuovo prodotto, tale processo viene gestito in maniera assolutamente identica sia per quanto riguarda brand con posizionamenti differenti, sia per quanto riguarda marchi di proprietà e marchi prodotti

su licenza, non a caso tutti i marchi gestiti fanno capo alla medesima direzione creativa. Per quanto riguarda il marchio Vivienne Westwood, infatti, i tecnici Braccialini collaborano direttamente con un membro dello stile della maison inglese che ha il proprio ufficio all'interno della sede centrale di Braccialini, così da supportare il dialogo e gli scambi informativi tra stile e operations connessi allo sviluppo della pelletteria del marchio britannico e potendo inoltre curare l'intero processo di sviluppo dalla creazione del bozzetto alla prototipia, dall'effettiva realizzazione del prodotto fino alla commercializzazione; un processo pressoché identico avviene anche per quanto riguarda l'altro marchio gestito su licenza, ovvero Looney Tunes, con l'unica differenza rappresentata dal fatto che lo stile viene gestito direttamente da parte del team creativo di Braccialini.

Per ognuno dei brand del gruppo il processo di sviluppo nuovo prodotto risulta essere articolato in 4 fasi occupando un tempo complessivo di circa sei mesi:

- **Concept:** durante tale fase la direzione e coordinamento creativo, supportata dal merchandising di collezione, cerca di capire cosa manca e cosa desidera il mercato individuando possibili tendenze. Massimo Braccialini, supportato dalla madre Carla e dal suo staff definisce quindi gli input della collezione in termini di temi, di materiali e di struttura della collezione stessa, valutando possibili idee derivate da viaggi o proposte dei fornitori in fase di ricerca materiali, procedendo successivamente alla realizzazione degli schizzi che riportano unicamente le quote d'ingombro; queste informazioni non sempre vengono riportate dal momento che c'è una forte interazione tra lo stile e la successiva fase di modelliera, a tal punto che i modellisti, grazie alla loro esperienza, sono in grado di interpretare e realizzare il primo prototipo a partire da uno schizzo approssimativo di Massimo Braccialini;
- **Modelliera:** la modelliera comunica direttamente con lo stile, in quanto il laboratorio si trova accanto all'ufficio creativo. Durante tale fase i modellisti e le macchiniste ricevono gli schizzi provenienti dall'ufficio stile e cercano di capire, interpretare e realizzare il primissimo esemplare di borsa avvalendosi anche di supporti informatici di tipo CAD. La realizzazione di questo modello fisico non avviene con il materiale finale con il quale verrà realizzata la borsa, bensì con materiali di recupero quali scarti di pellami, in quanto l'obiettivo di tale fase è

individuare possibili vincoli o problemi legati al prodotto in sé o alle fasi successive, verificando quindi se l'articolo risulta essere effettivamente realizzabile e se presenta eventuali problemi a livello di struttura, discutendo successivamente con lo stile eventuali modifiche da apportare al prodotto;

- **Prototipia:** durante tale fase, una volta approvato il modello, viene messo a punto il prototipo internamente, procedendo successivamente alla realizzazione del primo capo campione che presenta già il materiale finale con il quale il prodotto sarà presentato in campionario e dei cartamodelli, inoltre, grazie ad una struttura organizzativa aziendale volta completamente al prodotto, è possibile avviare durante tale fase un primo processo di industrializzazione; parallelamente a tale processo l'ufficio prodotto inizia a creare le distinte base dei singoli articoli e una previsione di listino comunicando direttamente tramite il sistema informativo aziendale con la modelliera e con l'ufficio stile;
- **Campionario:** una volta terminati gli ultimi accorgimenti e le ultime verifiche sul capo campione realizzato durante la fase precedente, si procede alla realizzazione presso fornitori esterni del campionario da presentare in showroom, che non sarà articolato in tutte le sue possibili varianti ma cui verrà affiancata la cartella colori; va inoltre precisato che, per quanto riguarda le borse a tema e i portachiavi, tale fase viene svolta internamente e in particolare per i portachiavi, vista la precisione e la minuziosità con cui devono essere svolte le operazioni di assemblaggio, anche la successiva fase di realizzazione del prodotto finito viene svolta internamente presso un apposito laboratorio all'interno del quale lavorano esperti pellettieri che si occupano anche dell'industrializzazione delle altre categorie merceologiche legate alla pelletteria.

Una volta terminata la fase di campionatura si passa alla campagna vendite vera e propria durante la quale vengono raccolti gli ordini da parte dei clienti di tutto il mondo. Segue una fase di verifica degli ordini in particolare andando a controllare l'affidabilità del cliente in termini di rispetto dei pagamenti e la fattibilità dell'ordine legata al rispetto di alcuni mix di prodotto da rispettare interni all'ordine stesso per evitare successivi problemi negli ordinativi minimi con i fornitori in conto lavoro. Successivamente viene avviata la fase di produzione che risulta essere semplificata rispetto ad altre aziende in



quanto una buona parte dell'industrializzazione è già stata operata durante le fasi precedenti: si procede quindi all'emissione degli ordini in base alle distinte base; è bene precisare che, per rispettare le tempistiche legate al modo del fashion, alcuni ordini devono essere emessi in anticipo e al buio, facendo affidamento sulle previsioni del merchandising di collezione, basate sul venduto delle stagioni precedenti e sull'andamento del mercato.

All'interno di Braccialini viene svolta internamente un'ulteriore fase, generalmente slegata o effettuata molto più a valle, che l'azienda però vede fortemente collegata al processo di sviluppo nuovo prodotto, ovvero l'allestimento delle vetrine e delle scaffalature interne dei negozi. Nella sede di Scandicci sono infatti presenti delle stanze, una per ogni brand gestito, all'interno delle quali parte dello staff creativo decide la migliore disposizione degli articoli appartenenti alla collezione che dovranno poi essere esposti nelle boutique dell'azienda in tutto il mondo. Tutti i punti vendita Braccialini sono infatti organizzati in modo coerente, con un concept minimale e raffinato e un design rigoroso, con un grande utilizzo del bianco e del nero così da ottenere uno sfondo in netto contrasto con la vivacità delle borse esposte.

### ***7.3 L'integrazione delle operations nel processo di sviluppo nuovo prodotto***

All'interno del settore moda il processo di sviluppo nuovo prodotto risulta essere una fase particolarmente rilevante, ma altrettanto critica per tutte le aziende in quanto, durante tale processo, viene definita l'immagine aziendale ma, parallelamente, esso determina tempistiche e scadenze ben definite da rispettare e la mancata o errata gestione di anche solo uno di questi due aspetti comporterebbe una prematura uscita dall'arena competitiva. È quindi fondamentale per il successo di un'azienda, che durante l'intero processo di sviluppo non sia tralasciato alcun aspetto, sia esso di natura tecnica o estetica, in modo che l'immagine che l'azienda decide di comunicare in corrispondenza dell'uscita di una determinata collezione sia coerente con le esigenze e i tempi effettivamente espressi dal mercato.

Affinché questo sia possibile è fondamentale che, durante lo sviluppo, si tenga conto di informazioni chiave per il successo di una collezione: tali informazioni però non sempre sono riconducibili unicamente alla natura estetica dei prodotti ma appartengono a funzioni diverse da quelle tipicamente coinvolte in maniera maggiormente diretta nello sviluppo nuovo prodotto.

Un ulteriore aspetto da considerare, come già anticipato, è legato agli intervalli di tempo realmente disponibili per lo sviluppo delle collezioni che non permettono all'azienda eventuali rilavorazioni o modifiche di quanto pianificato precedentemente a fronte di problematiche emerse solo negli ultimi istanti dell'intero processo di sviluppo e non considerate prima: nel caso specifico di Braccialini si dispone infatti di circa sei mesi tra la fase di generazione delle idee e il lancio in produzione. Risulta quindi fondamentale il coinvolgimento anticipato nel processo di sviluppo nuovo prodotto di tutte quelle funzioni aziendali in grado di evidenziare vincoli di qualsiasi natura che potrebbero compromettere il buon esito della realizzazione della nuova collezione.

A questo proposito sono coinvolte nel processo di sviluppo nuovo prodotto diverse funzioni aziendali, ciascuna in momenti diversi del processo e con obiettivi e motivazioni differenti. All'interno del gruppo Braccialini, vengono coinvolte durante lo sviluppo prodotto funzioni quali il merchandising, per definire insieme allo stile quali articoli possono essere inseriti all'interno della nuova collezione, evidenziando bisogni del mercato potenzialmente inespressi e le possibili tendenze. Il coinvolgimento maggiormente rilevante risulta però essere, sia per l'importanza dei contributi apportati che per la rilevanza in termini di contatti, il coinvolgimento delle funzioni operative quali l'approvvigionamento, la produzione e il controllo qualità.

A partire da una struttura organizzativa fortemente orientata al prodotto, Braccialini ha sempre ritenuto rilevante l'apporto che queste funzioni sono in grado di dare in ottica di sviluppo dei nuovi prodotti. All'interno dell'organigramma di Braccialini infatti, le operations rispondono direttamente allo stile e dipendono direttamente da esso avendo quindi la possibilità di interagire e dialogare frequentemente con ciascuna delle attività coinvolte nel processo di sviluppo; quindi non solo con lo stile, ma anche con la modelliera e la prototipia. Proprio per questo motivo fasi come l'industrializzazione, generalmente svolte a valle nel processo (spesso dopo la campionatura), possono essere attivate a partire dalla modelliera e dalla prototipia con un conseguente risparmio in

termini di tempo e di risorse: basti pensare che grazie a questo processo di industrializzazione anticipata, all'interno di Braccialini, non si è resa necessaria la creazione di un ufficio tempi e metodi. In questo modo inoltre, vista la prossimità sia organizzativa che fisica (stile, ufficio prodotto, attività legate allo sviluppo e operations sono infatti tutti situati nella sede centrale di Braccialini), è possibile contare su un'elevata frequenza di interazioni e ogni funzione operativa è in grado di poter portare eventuali vincoli al più presto nel processo di sviluppo.

In particolare l'ufficio acquisti comunica con le attività di sviluppo nuovo prodotto a valle dell'incontro tra merchandising e direzione creativa: durante tale incontro vengono definiti i temi principali inseriti all'interno della collezione e i materiali principali che ne faranno parte così che, l'ufficio coordinamento collezione, possa stabilire il timing che dovrà rispettare la collezione. Tali informazioni, vista la linearità della struttura organizzativa di Braccialini, vengono rapidamente messe a disposizione non solo dell'ufficio acquisti ma anche degli altri uffici operativi quali la produzione e il controllo qualità. In questo modo, avendo queste informazioni di massima, l'ufficio acquisti può attivarsi per cominciare la fase di approvvigionamento materiali. Tale fase deve essere svolta necessariamente al buio, almeno nelle prime fasi, a causa della mancanza e della natura prevalentemente stocastica delle informazioni, in quanto non sono stati ancora definiti con precisione i quantitativi da ordinare (non si disporrà di tali informazioni fino alla fase di campagna vendite situata ben più a valle nel processo) ed è quindi necessario basarsi sulle informazioni raccolte dal merchandising e avallate dallo stile, relative all'analisi del venduto della stagione precedente e alle previsioni sull'andamento del mercato, oppure su precise scelte stilistiche operate dai creativi che consentono agli acquisti di effettuare ordinativi in anticipo per quelle tipologie di materiali su cui lo stile ha deciso di puntare all'interno della collezione in divenire. La rilevanza di tale processo di gestione degli ordini al buio e di coinvolgimento anticipato della funzione acquisti è assai notevole, infatti, un'errata gestione di tale processo potrebbe compromettere il rispetto delle tempistiche connesse alla collezione provocando conseguenti ritardi e inficiando il successo sul mercato della collezione stessa. È importante inoltre sottolineare l'interazione esistente tra lo stile e l'ufficio acquisti anche durante la ricerca materiali: durante tale fase lo stile partecipa alle fiere o effettua dei viaggi durante i quali vengono scelti i materiali da inserire nella collezione; compito dell'ufficio acquisti è

successivamente capire presso quali fornitori recarsi per acquistare i materiali scelti dalla direzione creativa, sottoponendo poi le proprie proposte all'avallo dello stile. Una volta che lo stile ha stabilito la struttura definitiva della collezione e l'ufficio prodotto ha definito la composizione della distinta base a partire dal bozzetto dello stile, gli acquisti possono iniziare ad emettere gli ordini in maniera maggiormente puntuale tramite la distinta base, cominciando le successive operazioni legate alla definizione del listino. Infine è bene precisare che l'intervento di tale funzione risulta essere fortemente differenziato in base al singolo marchio del gruppo considerato. Prendendo in considerazione i tre brand principali (Braccialini, Tua by Braccialini e Gherardini) è possibile riscontrare alcune importanti differenze, in particolare merita una certa attenzione l'analisi del brand Tua by Braccialini, in quanto i due brand di posizionamento superiore presentano una gestione comune, eccezion fatta per il tipo di materiali acquistati. L'interazione tra stile e acquisti interni, per quanto riguarda tale marchio infatti, risulta avere un impatto poco significativo, in quanto il processo di approvvigionamento viene gestito direttamente dal façonista che si occupa della realizzazione del prodotto finito; l'intervento della funzione acquisti è assimilabile a quello del controllo qualità, in quanto consiste nella verifica, operata da personale Braccialini presso i fornitori asiatici, del rispetto degli standard qualitativi a livello di materie prime definito per il marchio.

Come già anticipato, la struttura organizzativa di Braccialini semplifica notevolmente il processo di interazione tra le operations, lo stile e lo sviluppo prodotto. Questo elemento risulta particolarmente evidente analizzando l'interazione esistente tra attività di sviluppo e produzione.

La produzione riesce infatti ad avere visibilità sul prodotto in divenire fin dalle fasi di modellera e prototipia, quando cioè lo schizzo passato dallo stile inizia a prendere una forma ben definita e a diventare un oggetto reale. Proprio tale visibilità anticipata da parte della produzione e le continue interazioni di tale funzione con lo sviluppo prodotto e lo stile, permettono all'azienda di non avere necessità di un ufficio tempi e metodi in quanto è la produzione stessa a seguire passo passo la realizzazione dei modelli, dei prototipi e successivamente dei campioni. In questo modo, quindi, risulta essere notevolmente più rapido il processo di industrializzazione, in virtù delle continue interazioni con lo stile che permettono di anticipare i possibili vincoli che potrebbero

manifestarsi nelle successive fasi di campionario e di produzione. Tale risparmio di risorse, dovuto ad una maggiore semplicità di gestione del processo di industrializzazione, consente alla produzione di concentrarsi su altre tipologie di attività quali un'accurata gestione dei façonisti e una definizione puntuale delle operazioni da eseguire per realizzare i prodotti. Per quanto riguarda la prima tipologia di attività, la produzione è in grado di stabilire la capacità produttiva e di capire quali operazioni il singolo fornitore è in grado di realizzare meglio, determinando quindi quali prodotti fare produrre presso quali fornitori: in questo modo il singolo fornitore sarà incaricato di produrre ciò che sa realizzare meglio, evitando quindi che un fornitore abile nella realizzazione della piccola pelletteria si trovi costretto a realizzare una borsa, articolo nel quale non ha maturato la giusta esperienza per rispettare gli standard qualitativi definiti da Braccialini. La seconda tipologia di attività risulta avere una rilevanza addirittura superiore, permettendo all'azienda di ottenere benefici di due tipi: in primo luogo una definizione accurata dei passi da seguire in produzione, ottenibile solo grazie ad una fase di industrializzazione anticipata ed accurata, consente alla funzione produzione di Braccialini di poter attivare al più presto i processi legati alla realizzazione dei prodotti presso i propri fornitori, a tal punto che la produzione può essere avviata anche qualora non si disponga di tutti i materiali necessari alla realizzazione del prodotto, riducendo così i tempi morti e avendo la possibilità di portarsi avanti con le operazioni da eseguire, potendo quindi far fronte ad eventuali inconvenienti successivi; inoltre questa definizione minuziosa in sede di industrializzazione consente all'azienda di far pervenire una sorta di guida del processo rivolta soprattutto ai fornitori asiatici, che non dispongono del know-how e dell'esperienza dei fornitori italiani, garantendo quindi il corretto svolgimento delle operazioni e il rispetto degli standard qualitativi anche per i prodotti legati al marchio Tua e caratterizzati quindi da un posizionamento inferiore.

Per quanto riguarda il controllo qualità, che risulta essere effettuato internamente sia per quanto riguarda le materie prime sia per quanto riguarda i prodotti finiti, tale funzione interviene, all'interno del processo di sviluppo nuovo prodotto, in momenti e in maniera differente a seconda dei prodotti che deve controllare. Per quanto riguarda le materie prime, il controllo qualità viene svolto all'arrivo delle prime merci a magazzino, che avviene tra le fasi di prototipia e di realizzazione del campionario. Tale controllo viene effettuato direttamente a magazzino; Braccialini si avvale per i controlli sui pellami

di esperti mastri tagliatori: tali figure sono quindi in grado di stabilire quali sono le parti migliori del pellame da utilizzare e quali parti vanno scartate, definendo anche da quale area all'interno del singolo pellame ricavare quale parte della borsa, dando così precise indicazioni da trasmettere successivamente allo sviluppo prodotto, alla produzione, agli acquisti e al fornitore in termini di modifiche da apportare al prodotto o di attenzioni particolari da tenere sotto controllo in fase di acquisto o realizzazione. Il controllo prodotti finiti avviene sia in fase di realizzazione del campionario sia a valle della produzione in particolare prestando maggiore attenzione alla qualità delle operazioni maggiormente complesse, suggerendo eventuali modifiche da apportare soprattutto durante la campionatura. Vista l'importanza della qualità per l'azienda, anche i controlli legati ai fornitori che si occupano della realizzazione del marchio Tua by Braccialini vengono operati da personale diretto di Braccialini presso il fornitore, con il compito di verificare sia la qualità delle materie prime acquistate autonomamente dal fornitore, sia la qualità dei prodotti finiti realizzati, sia il rispetto delle specifiche e delle indicazioni di lavorazione definite dalla produzione in fase di industrializzazione.

Nonostante un processo così articolato possa far pensare alla necessità di un certo grado di formalizzazione, quantomeno a livello procedurale, degli scambi informativi tra le funzioni coinvolte all'interno del processo di sviluppo nuovo prodotto, Braccialini preferisce, a partire dalla struttura organizzativa, basarsi su una comunicazione di tipo informale e soprattutto su un'elevata frequenza delle interazioni tra gli attori coinvolti. Questo è legato principalmente al fatto che, in un settore come il fashion, dove sono assolutamente rilevanti aspetti ed elementi taciti e soft, quindi per loro stessa natura difficili da trasmettere e comunicare, risulta preferibile avere scambi informali tra i diversi attori coinvolti semplificando la trasmissione di concetti e idee difficilmente esprimibili all'interno di documentazioni e comunicazioni di tipo formale. Per tale motivo, durante lo sviluppo prodotto, si ricorre prevalentemente ad incontri periodici settimanali sia per trasferire elementi di natura maggiormente tacita, come avviene tra lo stile e il merchandising nella definizione della collezione oppure tra stile, sviluppo prodotto e produzione durante la definizione dei materiali, sia per trasferire elementi di natura esplicita come avviene tra lo stile e le operations per discutere di problemi legati a motivi di qualità o di difficoltà nella realizzazione delle lavorazioni. Per facilitare tale processo è inoltre presente, all'interno dell'ufficio prodotto di Braccialini, l'ufficio

coordinamento della collezione che, oltre ad occuparsi della definizione del timing della collezione fino al campionario, ha anche il compito di coordinare le interazioni e le comunicazioni che avvengono tra lo stile, ufficio CAD, modelliera, prototipia, ufficio acquisti e produzione durante il processo di sviluppo nuovo prodotto e di supportare e coordinare l'interazione in fase produttiva tra sviluppo prodotto, produzione, commerciale e logistica.

Accanto agli incontri periodici vengono utilizzati anche sistemi di tipo tradizionale quali telefono ed e-mail e si ricorre all'utilizzo di sistemi informativi per il trasferimento dei dati di natura strutturata e tecnica, quali le distinte base o i disegni tecnici elaborati tramite CAD, da condividere tra più attori: in questo modo, tutte le funzioni coinvolte all'interno del processo di sviluppo nuovo prodotto, in particolare stile, ufficio prodotto e operations, possono entrare facilmente in contatto con gli altri attori in ogni momento sia sfruttando una piattaforma informatica comune, sia interagendo fisicamente con le persone interessate.

#### ***7.4 Coinvolgimento dei fornitori nel processo di sviluppo nuovo prodotto***

Braccialini si avvale di una rete di fornitura costituita da un ridotto numero di laboratori specializzati nella lavorazione dei pellami e nell'assemblaggio dei prodotti che si occupano delle forniture di materie prime e della produzione e assemblaggio dei prodotti di pelletteria realizzati dall'azienda ad eccezione dei portachiavi che, come già anticipato, vengono realizzati internamente in un apposito laboratorio specializzato. Tale rete risulta essere differenziata a seconda del marchio che viene considerato sia in termini di materiali acquistati e di caratteristiche delle materie prime, sia in termini di standard qualitativi e di localizzazione geografica. Queste differenze nella gestione dei rapporti con i fornitori risultano essere fortemente legate al posizionamento dei vari brand posseduti dal gruppo: in particolare le differenze principali si riscontrano tra Braccialini e Gherardini, per quanto riguarda le tipologie di materie prime utilizzate e tra questi due marchi, e Tua by Braccialini per quanto riguarda la qualità dei materiali utilizzati e la localizzazione geografica.

In particolare i brand Braccialini e Gherardini vengono gestiti a livello di interazione con i fornitori nella medesima maniera: le uniche differenze si riscontrano relativamente al fatto che Braccialini, collaborando con il WWF si è vincolata a non utilizzare materiali eccessivamente ricercati quali coccodrillo, struzzo o pitone all'interno delle proprie collezioni mentre Gherardini, essendo ancora gestita a livello organizzativo come un'entità maggiormente separata rispetto agli altri brand del gruppo, in particolare per quanto riguarda la direzione creativa che risulta a tutt'oggi ancora separata dalla direzione creativa centrale che gestisce tutti gli altri marchi, non si trova vincolata da tali restrizioni, a causa anche di un posizionamento superiore che non può prescindere dall'utilizzo di materiali ricercati e particolarmente pregiati quali appunto il coccodrillo o il pitone.

Al di là di tale differenza, come anticipato, entrambi i marchi vengono gestiti nella medesima maniera anche per quanto riguarda i fornitori, sia relativamente alle tempistiche legate al coinvolgimento sia per quel che concerne le modalità con cui avviene il coinvolgimento.

In particolare i fornitori di materie prime intervengono in fase di ricerca materiali, interagendo con la direzione creativa sia durante lo svolgimento delle fiere, sia recandosi presso l'azienda (questo avviene solo per i fornitori di materie prime italiani) per mostrare nuovi materiali, nuovi colori e nuove stampe sviluppati autonomamente che potranno poi essere concessi in esclusiva. Durante tale fase i fornitori interloquiscono direttamente con lo stile, che visiona la merce presentata dal fornitore scegliendo direttamente quali proposte potrebbero entrare a far parte della collezione oppure eventuali modifiche da apportare per adattare meglio il pellame alle esigenze stilistiche espresse nella collezione. Durante queste riunioni di presentazione partecipa l'intera direzione creativa, in particolare la signora Carla Braccialini e il figlio Massimo che avallano, scartano o propongono modifiche interagendo in prima persona con i fornitori. L'interazione con i façonisti avviene invece in sede di realizzazione del campionario: tale interazione risulta essere assai importante, in quanto il fornitore che si occupa del campionario avrà poi il compito di realizzare la produzione. In particolare il coinvolgimento principale avviene tra il fornitore e la produzione, che fa capo alla direzione creativa e allo sviluppo prodotto: in questo modo, tramite la produzione, lo stile riesce ad avere visibilità sul processo produttivo ottenendo un riscontro rapido nel



caso in cui il supplier manifesti alla funzione produzione vincoli o problematiche connesse alla realizzazione degli articoli che comportino modifiche da apportare ai prodotti. Il rapporto con i façonisti italiani risulta essere molto stretto sia in virtù della vicinanza geografica sia grazie alla struttura stessa del processo di sviluppo nuovo prodotto di Braccialini: l'azienda infatti, potendo iniziare a sviluppare l'industrializzazione a cavallo tra le fasi di modelliera e prototipia, è in grado di coinvolgere molto presto i propri fornitori in conto lavoro, sapere quali lavorazioni sono in grado di svolgere meglio e disporre quindi fin dalle prime fasi di vincoli legati a problematiche su queste ultime o sulla capacità produttiva da parte del supplier (elementi che altrimenti si manifesterebbero ben più a valle nel processo in fase di campionario o produzione) avendo ampi margini di tempo per poterli risolvere collaborando con il fornitore stesso. In particolare l'interazione risulta essere maggiormente intensa con quei fornitori che dovranno svolgere lavorazioni nuove o maggiormente complesse anche in termini di controllo qualità: quest'ultimo processo risulta essere a sua volta differenziato sia in base alla categoria merceologica, infatti determinate categorie merceologiche possono essere controllate capo a capo anziché a campione, come avviene ad esempio per le borse a tema, sia in base all'affidabilità del fornitore, infatti fornitori storicamente affidabili vengono controllati a campione mentre quelli maggiormente problematici vengono controllati capo per capo. Anche l'interazione in fase di controllo qualità tra la funzione preposta a tale compito e il façonista risulta essere di grande importanza, in particolar modo per quanto riguarda la qualità finale del prodotto. L'interazione principale tra questi due attori avviene durante il controllo qualità materie prime: la struttura di controllo messa a punto da Braccialini prevede, infatti, che le ispezioni sui materiali in ingresso vengano effettuate da maestri tagliatori i quali sono quindi in grado di fornire ai tagliatori del singolo façonista informazioni relative alle zone del pellame dove l'operazione di taglio darà il risultato migliore suggerendo anche da quali aree ricavare quali parti della borsa e come effettuare il taglio per evitare di tagliare parti che non presentino la giusta qualità o che potrebbero presentare imperfezioni, o ancora sono in grado di dire quali strati di pelle accoppiare per mantenere intatte determinate sfumature del pellame che la borsa finale dovrà avere. La pelle infatti è un materiale vivo e conseguentemente può presentare

caratteristiche molto differenti sia tra una pelle e l'altra, sia all'interno dello stesso pellame che solo un occhio attento ed esperto è in grado di individuare.

Il brand Tua by Braccialini viene gestito invece in maniera completamente diversa essendo affidato a fornitori in conto lavoro collocati nel Far East, soprattutto per quel che concerne il coinvolgimento a livello operativo: è bene precisare che alla base della scelta di tali fornitori, così come del resto avviene anche per tutti gli altri fornitori del gruppo Braccialini, vengono considerate non solo le caratteristiche tecniche, di qualità e di rispetto delle tempistiche del supplier, ma anche aspetti di natura etica quali il rispetto delle norme anti inquinamento o l'attenzione alle condizioni di lavoro degli operatori, elementi a cui il gruppo, come già evidenziato, presta notevole attenzione. A causa del posizionamento più basso di tale brand sul mercato ma soprattutto a causa del know how indubbiamente inferiore rispetto ai suppliers italiani, l'interazione con tali fornitori avviene a valle della realizzazione del prototipo e del primo capo campione dopo che la produzione ha già definito precise linee guida che il façonista deve seguire per effettuare la realizzazione dei prodotti. In particolare, poiché tali fornitori vengono gestiti in commercializzato e si occupano autonomamente del processo di approvvigionamento, è necessario che vengano definite le caratteristiche di base che deve avere il materiale con cui si vuole realizzare il prodotto lasciando poi al supplier il compito di trovare il fornitore migliore in grado di approvvigionare il materiale e successivamente di realizzare la produzione: non vi è quindi, per i prodotti appartenenti a questo brand, interazione diretta tra lo stile di Braccialini e i fornitori di materie prime. Per questo motivo, con l'obiettivo di supportare tale processo, è presente un tecnico di Braccialini presso ognuno dei 3 fornitori cinesi che ha il compito di controllare che il materiale scelto dal façonista rispetti le specifiche definite dalla direzione creativa, che vengano rispettate le specifiche produttive definite dalla funzione produzione dell'azienda e che anche la qualità del prodotto finito rispetti gli standard stabiliti da Braccialini. In questo modo l'azienda è in grado di garantirsi un presidio diretto anche presso fornitori geograficamente lontani, assicurando quindi a sé stessa e alla clientela che anche i prodotti realizzati all'estero rispettino determinati standard che ovviamente risultano essere meno stringenti rispetto a quelli utilizzati per i prodotti di fascia superiore appartenenti ai brand Braccialini e Gherardini.

Il coinvolgimento dei fornitori avviene quindi principalmente attraverso l'interazione tra figure interne di Braccialini e il supplier stesso: in particolare, grazie alla particolare organizzazione aziendale, non solo i fornitori di materie prime ma anche i façonisti sono in grado di interagire con lo stile proprio in virtù del fatto che le operations stesse fanno capo alla direzione creativa condividendo informazioni stilistiche, vincoli, tempistiche e capacità produttive tra tutti gli attori coinvolti all'interno del processo di sviluppo nuovo prodotto, non solo a livello creativo ma anche a livello operativo. Come avviene per le comunicazioni interne, anche per quanto riguarda il coinvolgimento dei fornitori si tendono a preferire le comunicazioni orali in quanto le informazioni da trasferire sono di natura prettamente tacita; solo con i façonisti esteri si cerca di codificare le informazioni relative all'industrializzazione principalmente a causa dello scarso know how dei suppliers, che senza indicazioni puntuali non sarebbero in grado di rispettare gli standard qualitativi che vuole Braccialini.

**BOX RIASSUNTIVO CASO BRACCIALINI:**

**7. DESCRIZIONE AZIENDA**

- Fatturato: 80 milioni di €
- Volumi di Vendita: 350.000 pezzi all'anno
- Prodotti Offerti: Borse, piccola pelletteria, cinture, calzature, foulard, gioielli, occhiali, underwear, beachwear e ombrelleria
- Livello Innovazione: Non vi sono articoli continuativi ad eccezione di alcune stampe

**8. CONFIGURAZIONE SUPPLY CHAIN**

- Rete di Fornitura: Fornitori di materie prime, fornitori di accessori, façonisti, fornitori di prodotti finiti e licenziatari; ad eccezione dei fornitori di prodotti finiti situati in Cina, tutte le altre categorie di fornitori sono situati in Italia
- Rete Distributiva: DOS nel mondo, shops in shop, negozi franchising oltre a un'efficiente rete di E-commerce
- Configurazione NPD: Svolto internamente fino a parte della prototipia
- Configurazione OPS: Controllo qualità e approvvigionamento svolti internamente, produzione effettuata esternamente per Braccialini; produzione e approvvigionamento svolti esternamente e controllo qualità svolto da personale di braccialini per Tua by Braccialini

**3g. GESTIONE INTERNA**

- Funzioni Coinvolte: Produzione, approvvigionamento e controllo qualità
- Istante Coinvolgimento: La produzione viene coinvolta in fase di modellera e prototipia, l'approvvigionamento principalmente in fase di ricerca materiali solo per Braccialini, il controllo qualità alla ricezione delle materie prime a magazzino
- Modalità Coinvolgimento: Le operations vengono coinvolte principalmente tramite riunioni e incontri periodici utilizzando anche strumenti quali telefono e e-mail oltre ad un sistema informativo per la condivisione delle distinte base e dei disegni CAD; è inoltre presente l'ufficio coordinamento collezione che si occupa di coordinare le comunicazioni tra sviluppo nuovo prodotto e operations

**3h. GESTIONE ESTERNA**

- Fornitori Coinvolti: Fornitori di materie prime del marchio Braccialini, façonisti, fornitori di prodotti finiti
- Istante Coinvolgimento: I fornitori di materie prime vengono coinvolti in fase di ricerca materiali, mentre i façonisti e i fornitori di prodotti finiti vengono coinvolti a valle della prototipia
- Modalità Coinvolgimento: I fornitori di materie prime interagiscono direttamente con lo stile sia in azienda che durante le fiere; i façonisti e i fornitori di prodotti finiti dialogano direttamente con la produzione e il controllo qualità che fanno capo allo stile; inoltre presso i fornitori di prodotti finiti è presente una figura di collegamento per il controllo della qualità e dei processi; la produzione dell'azienda cerca inoltre di dare a tali fornitori le informazioni sull'industrializzazione il più codificate possibile

## **8. Caso SALVATORE FERRAGAMO**

L'azienda è stata fondata nel 1928 a Firenze con la produzione delle sole calzature, oggi Salvatore Ferragamo offre anche accessori in pelle, prodotti in seta, abbigliamento, occhiali, profumi e orologi.

Nel 1938 Salvatore Ferragamo compra Palazzo Spini Feroni, storico edificio di Firenze, dove insedia due workshop e un negozio.

Il periodo post bellico è il momento in cui la scarpa di Salvatore Ferragamo diventa simbolo dell'Italia che ritorna alla vita e comincia la ripresa economica e sociale del paese. Questi sono gli anni delle memorabili invenzioni come: il tacco a spillo rinforzato col metallo reso famoso da Marilyn Monroe, il sandalo invisibile che permise a Ferragamo di vincere il Neiman Marcus Award nel 1947, premio assegnato per la prima volta ad un calzolaio e la prima borsa di vitello e cavallino creata nel 1949.

Nel 1954 Ferragamo crea una ballerina piatta per Audrey Hepburn, scarpa che è diventata un'icona dell'azienda.

Nel 1959 la figlia Giovanna crea la prima collezione femminile di abbigliamento. L'anno seguente, dopo la morte di Salvatore Ferragamo, la moglie Wanda prende la guida dell'azienda con l'intento di trasformare Ferragamo in una fashion house che non crei solo calzature.

Nel 1971 la figlia Fulvia introduce nella collezione le prime cravatte e sciarpe di seta. Quattro anni dopo comincia la produzione della prima collezione di abbigliamento e calzature per l'uomo.

Nel 1978 la maggiore delle figlie, Fiamma, crea la scarpa Vara, ancora oggi simbolo del marchio Ferragamo. Due anni dopo l'azienda consolida il suo business in diversi mercati e comincia l'espansione verso l'est, da Hong Kong al Giappone.

Nel 1995 apre il museo Salvatore Ferragamo. Nello stesso anno viene creata la Lungarno Alberghi SPA con l'intento di trasferire negli hotel, lo stile e la qualità che caratterizza Ferragamo nel mondo portando negli hotel l'esperienza maturata nel settore dei beni di lusso.

Nel 1997 viene lanciato il primo profumo Salvatore Ferragamo. L'anno seguente viene inserita anche l'occhialeria dandola in licenza a Luxottica.

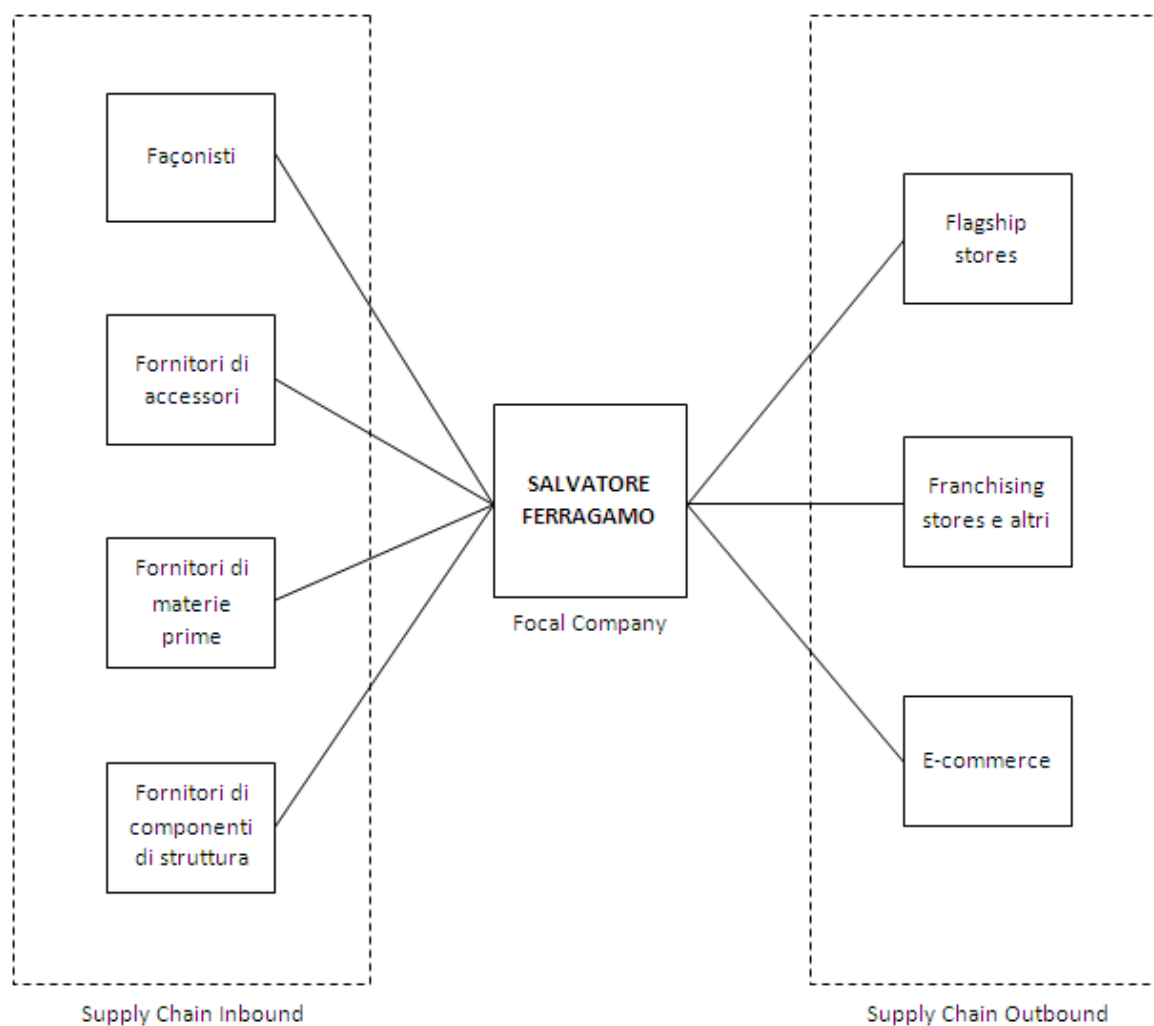
Nel 2008, grazie ad una joint venture con Timex, viene lanciato Salvatore Ferragamo Timepieces.

L'azienda ha registrato un fatturato di 650 milioni di euro nel 2008, equamente generato tra negozi di proprietà e wholesale. In particolare la rete distributiva di Salvatore Ferragamo è composta da 274 DOS e 278 wholesale permettendo all'azienda di essere presente in oltre 80 paesi. Le vendite si distribuiscono equamente nelle quattro aree del Nord America, Europa, Giappone e Asia Pacific con un percentuale del 20%-23% circa per ciascuna area, la percentuale rimanente di fatturato proviene dall'America Latina. Per quanto riguarda le vendite suddivise per categoria merceologica, Salvatore Ferragamo genera il 70% circa del fatturato con il core business delle calzature, delle borse e degli accessori in pelle.

L'azienda conta 1800 dipendenti nel mondo di cui 600 nella capogruppo Salvatore Ferragamo Italia.

### ***8.1 La Supply Chain***

La struttura della Supply Chain di Salvatore Ferragamo comprende una rete distributiva di circa 552 negozi e una rete di fornitura di 229 aziende (Figura 1). In particolare la parte inbound risulta molto complessa dato che l'azienda esternalizza quasi completamente la produzione ed è così costretta a dover gestire un numero elevato di fornitori di diversa natura.



**Figura 14 - Struttura della supply chain di Salvatore Ferragamo - Elaborazione interna**

I fornitori di cui l'azienda si avvale, sia per quanto riguarda le materie che per quanto riguarda la realizzazione dei propri prodotti, sono tutti localizzati sul territorio italiano, dislocati nei vari distretti industriali della pelletteria, delle calzature e della seta. Questo permette all'azienda di portare sul mercato un prodotto interamente realizzato in Italia, affiancando al Made in Italy il concetto di qualità, stile ed eleganza che da sempre caratterizza il brand Salvatore Ferragamo.

### **8.1.1 La rete di fornitura**

Analizzando nello specifico la struttura della rete di fornitura è possibile identificare quattro differenti tipologie di fornitori: fornitori di materie prime, fornitori di accessori, fañonisti e fornitori di componenti di struttura.

## FORNITORI DI MATERIE PRIME

Le principali materie prime utilizzata da Salvatore Ferragamo sono rappresentate da pellami e tessuti. In particolare, per quanto riguarda i fornitori di pelli, l'azienda può fare affidamento sul distretto fiorentino famoso in tutto il mondo per la qualità delle sue lavorazioni.

Il contatto principale tra l'azienda e tali fornitori avviene nel corso di fiere ed eventi di settore dove lo staff dell'azienda si reca per cercare materiali e lavorazioni nuovi. In tali occasioni, i singoli fornitori propongono a Ferragamo nuove soluzioni per quanto riguarda pelli e tessuti che l'azienda può decidere di inserire o meno nelle proprie collezioni.

È comunque possibili anche che sia l'azienda stessa a chiedere allo specifico fornitore che vengano sviluppati tessuti e pellami ad hoc, rispondenti alla specifica esigenza.

## FORNITORI DI ACCESSORI

Col termine accessori s'intendono tutti quei componenti appartenenti ad una borsa o ad una scarpa che non sono in pelle e le lavorazioni ad essi connesse.

In particolare questa tipologia di fornitori si occupa principalmente della gestione degli oggetti metallici; per questo motivo è necessario affidarsi a fornitori esperti e specializzati dato che spesso i prodotti richiesti possono essere complessi e di difficile realizzazione sia in termini di lavorazioni meccaniche che di galvanatura.

## FAÇONISTI

Dal momento che Ferragamo gestisce interamente in outsourcing il proprio processo produttivo, l'azienda dispone di una vasta rete di fornitori che si occupano della realizzazione dei prodotti finiti per conto dell'azienda.

I fornitori che operano in conto lavoro per Salvatore Ferragamo ricevono direttamente dall'azienda tutte le componenti necessarie alla realizzazione del prodotto tra cui pelli, tessuti e accessori. Nonostante l'approvvigionamento di tali materiali sia interamente gestito dall'azienda, è comunque possibile che, in alcuni casi, i materiali non passino da



Ferragamo per le operazioni legate al controllo qualitativo e vengano spediti direttamente ai supplier.

I fornitori di cui l'azienda si avvale per questo tipo di lavorazioni sono dislocati in tre aree geografiche: per quanto riguarda il settore delle borse la maggioranza di essi si trova in Toscana, per le calzature si trovano principalmente in Campania, mentre per la maglieria principalmente nel nord Italia.

Nonostante gli alti volumi che Ferragamo gestisce e il processo di industrializzazione volto a velocizzare ed ottimizzare le lavorazioni, la maggior parte di esse sono ancora svolte artigianalmente ed è quindi importante che siano svolte da fornitori che dispongono di manodopera altamente qualificata e know how maturato con anni di esperienza nel settore, soprattutto perché ciò rende possibile garantire gli standard qualitativi elevati richiesti dall'azienda richiede.

#### FORNITORI DI COMPONENTI DI STRUTTURA

Questa tipologia di fornitori è presente solo per la categoria merceologica delle calzature, questo è dovuto al fatto che le lavorazioni e le conoscenze necessarie per la realizzazione di una scarpa sono molto complesse e particolari ed è quindi necessario utilizzare fornitori dedicati con competenze molto sviluppate nel settore calzaturiero. In particolare, l'azienda deve considerare che ciascuna delle componenti di una scarpa, quali ad esempio tacco, tomaia e suola, presenta caratteristiche specifiche che è fondamentale gestire in modo corretto ed è necessario avvalersi di fornitori specializzati in grado di portare le conoscenze che l'azienda non ha.

#### **8.1.2 La rete distributiva**

Salvatore Ferragamo opera direttamente sui principali mercati del mondo tramite una rete di 274 flagship stores e oltre 278 wholesale, a cui affianca un'efficiente rete di e-Commerce. Il mercato di Ferragamo è suddiviso in cinque aree: Nord America, Europa, Giappone, Asia-Pacific e America Latina.

Grazie a questa rete distributiva l'azienda è stata in grado di registrare nel 2008 un fatturato di 650 milioni di euro equamente diviso tra negozi di proprietà e in franchising.

## **8.2 Processo di sviluppo nuovo prodotto**

Il processo di sviluppo nuovo prodotto è l'insieme di attività volte alla creazione di una nuova collezione; tale processo è guidato da una precisa strategia commerciale che definisce le linee guida di ciascuna collezione in modo che essa sia in grado di rappresentare l'immagine di Salvatore Ferragamo soddisfacendo nel contempo le aspettative dei consumatori finali.

Ferragamo presenta due tipologie di collezioni nel corso di ogni stagione: la sfilata e la main collection, ciascuna presente sia per l'uomo che per la donna. Generalmente all'interno della main sono presentate le calzature, la pelletteria e l'abbigliamento, con le prime due categorie che coprono circa il 75% della struttura della collezione. Invece, per quanto riguarda la sfilata, il 75% della collezione è composto dall'abbigliamento e il rimanente 25% dalla pelletteria e dalle calzature. Questo è dovuto al fatto che l'abbigliamento ha delle tempistiche diverse per quanto riguarda la ricerca dei tessuti e l'analisi delle tendenze e risulta quindi difficile uscire nella main con una percentuale maggiore per questa categoria merceologica.

Salvatore Ferragamo è un'azienda abbastanza innovativa dal momento che la media di prodotti continuativi è solo del 20%-25% circa, nonostante tale valore non sia uniforme tra le varie categorie merceologiche; l'obiettivo, per i prossimi anni, è comunque quello di cercare di aumentare questa percentuale andando a creare prodotti che possano essere presenti nelle collezioni per cinque o sei stagioni.

Lo sviluppo di ogni collezione dura circa sei mesi e comprende tutte le attività che vanno dalla generazione dei bozzetti da parte degli stilisti, all'industrializzazione dei prodotti che precede la fase di produzione. Lo sviluppo della collezione ha inizio con la realizzazione delle bozze dei vari prodotti da parte degli stilisti che, successivamente grazie al contributo della modelleria e del merchandising, permettono di arrivare alla fase di prototipia e campionario; in queste fasi numerose attività vengono portate a termine contemporaneamente, richiedendo così numerosi scambi informativi tra i vari attori coinvolti. Una volta approvato il campionario si procede con la campagna vendite, l'industrializzazione e l'emissione degli ordini.

### **8.2.1 Le fasi del processo di NPD**

Il processo di sviluppo nuovo prodotto coinvolge numerosi attori con competenze fortemente diversificate e provenienti da ambienti molto diversi: partecipano, infatti, a tale processo sia ruoli prettamente creativi come gli stilisti, che ruoli maggiormente tecnici quali i modellisti e i responsabili dell'industrializzazione.

Come accennato precedentemente lo sviluppo di una nuova collezione è avviato dagli stilisti che si occupano della realizzazione degli schizzi; questa fase è preceduta da un periodo di tempo, in cui lo stile effettua viaggi di ispirazione e di ricerca in modo da identificare il tema della collezione e cercare nuove idee e nuovi materiali.

Una volta identificato il mood della collezione e realizzate le bozze, si procede con l'abbinamento delle silhouette e delle forme ai materiali. Gli attori che intervengono in questo processo sono gli stilisti e il personale che si occupa della ricerca materiali dato che tali figure sono in grado di dare un contributo sia stilistico che tecnico poiché conoscono i nuovi materiali e sanno in che modo possono essere utilizzati.

A valle di questa fase interviene il merchandising che gestisce i contatti a livello mondo con i negozi in modo da monitorare l'andamento dei vari mercati e ricevere i dati sulla controstagione e poter così effettuare una stima di quelle che potranno essere le vendite nella stagione seguente; inoltre questa funzione ha il compito di analizzare i prodotti dei competitors e il relativo posizionamento in modo da consigliare lo stile sul mix di prodotti che dovrebbe avere la collezione ideale in termini sia di tipologia di prodotti che di posizionamento.

Successivamente, la modelleria si occupa della trasformazione dei disegni realizzati dallo stile in prototipi; questa fase è molto importante e delicata a causa delle difficoltà che si possono riscontrare nel realizzare un prodotto reale che rispecchi le indicazioni dello stile partendo da uno schizzo. Proprio per questo motivo a capo delle modellerie ci sono delle figure responsabili dello sviluppo prodotto che hanno conoscenze sia manageriali e tecniche che stilistiche e, soprattutto, che sono state in grado di maturare una forte esperienza nel tempo.

La fase di prototipia, per quanto riguarda la pelletteria, viene effettuata interamente dalla modelleria, mentre ciò non avviene nel caso delle calzature dato che, per questa

categoria merceologica, il processo è molto più complicato poiché è necessario realizzare inizialmente parti quali la forma e la tomaia che riguardano gli aspetti più stilistici ed estetici, e successivamente sviluppare le altre componenti della scarpa quali il tacco e il sottopiede che hanno un contenuto molto più tecnico. Data quest'enorme complessità Salvatore Ferragamo si avvale di laboratori esterni specializzati nella realizzazione della calzatura fin dalla fase di prototipia.

Inoltre accade frequentemente che i prototipi siano realizzati con materiali e colori provvisori dal momento che in questa fase è importante realizzare i primi modelli velocemente in modo da avere la possibilità di visionare le forme e la resa dei prodotti sacrificando quindi la qualità dei materiali e delle lavorazioni.

Una volta sviluppati, i prototipi vengono visionati sia dallo stile che dai responsabili di sviluppo prodotto in modo che siano approvati da entrambe le parti ed avere così la garanzia di inserire in collezione prodotti che rispecchino l'immagine aziendale e che siano anche effettivamente realizzabili.

Una volta conclusa la fase di prototipia, si procede con la realizzazione del campionario dove vengono creati i campioni dei prototipi approvati producendoli con i materiali definitivi dato che devono essere conformi sia dal punto di vista estetico che da quello tecnico al prodotto che verrà effettivamente venduto. Questa fase vede coinvolta la funzione di gestione del campionario per la parte più operativa e l'ufficio prodotto che cura gli aspetti più di alto livello.

Terminata la realizzazione del campionario, viene effettuata un'ulteriore riunione che vede coinvolti lo stile, il merchandising e l'ufficio sviluppo prodotto per verificare che la struttura della collezione sia adeguata; in questa fase è infatti possibile integrare con nuovi prodotti la struttura della collezione nel caso sia evidente la mancanza di alcune tipologie di prodotto soprattutto a valle di analisi fatte dal merchandising volte ad inserire, per motivi economici, articoli che hanno alte potenzialità di vendita.

Infine, prima di procedere alla campagna vendite, vengono definiti i prodotti "must have" e "must orders" che dovranno essere presenti in tutti i negozi e che quindi dovranno essere spinti dal commerciale in quanto sono i prodotti sui cui l'azienda punta di più.

Parallelamente alla campagna vendite viene svolta l'industrializzazione dei prodotti iniziando dai prodotti più complessi e da quelli che stanno registrando il maggior

numero di vendite. Nello specifico meritano un'attenzione particolare le calzature dal momento che necessitano dello sviluppo delle taglie: questo comporta che ogni numero, per ogni modello, abbia una propria industrializzazione perché al variare della taglia, spesso, si modificano caratteristiche sia estetiche che tecniche portando a sostanziali variazioni nella calzatura e nelle lavorazioni da effettuare sulle varie componenti. Inoltre, dati gli alti volumi che Ferragamo è in grado di allocare ai propri fornitori, è possibile che la produzione di uno stesso modello venga affidata a più façonisti, questo comporta che l'industrializzazione sia effettuata parallelamente presso tutti i suppliers che dovranno produrre tale modello; questo risulta necessario a causa del fatto che non tutti i fornitori hanno gli stessi macchinari e le stesse tecniche produttive. Terminata la fase di industrializzazione viene lanciata la produzione in base agli ordini ricevuti in campagna vendite.

È importante sottolineare che parallelamente alle fasi di sviluppo nuovo prodotto vengono svolte attività meno creative ma ugualmente indispensabili al corretto svolgimento dei processi; in particolare vengono create, a valle della realizzazione degli schizzi da parte dello stile, le panoramiche che sono composte dai medesimi bozzetti degli stilisti con lo scopo di raggruppare le linee e i disegni per la successiva realizzazione delle distinte base sul sistema informativo basato su AS/400. La redazione delle distinte base viene fatta congiuntamente dallo stile, dalla modelliera e dall'ufficio sviluppo prodotto, ognuna di queste funzioni infatti inserisce a sistema le informazioni di sua competenza.

Inoltre, un'altra fase che viene svolta parallelamente allo sviluppo dei prodotti è quella di approvvigionamento, dove l'acquisto di alcune materie prime, tipicamente di quelle continuative e di quelle che si pensa di utilizzare in maggiore quantità, viene fatto al buio, ancora prima che sia terminata la fase di campagna vendite. È importante sottolineare che l'azienda si occupa dell'approvvigionamento di tutte le materie prime, fatta eccezione unicamente per la seta gestita in commercializzato.

### ***8.3 L'integrazione delle operations nel processo di sviluppo nuovo prodotto***

Il processo di sviluppo nuovo prodotto risulta essere una fase particolarmente critica per tutte le aziende ed è risultato esserlo ancora di più per le aziende di moda poiché, è proprio in questa fase, che viene definita l'immagine aziendale. È, quindi, fondamentale per il successo di ogni collezione che durante l'intero processo di sviluppo non sia tralasciato alcun aspetto, sia esso di natura tecnica o estetica, in modo che l'immagine che l'azienda decide di comunicare in corrispondenza dell'uscita di una determinata collezione sia coerente con le esigenze effettivamente espresse dal mercato.

Perché ciò sia possibile è fondamentale che durante lo sviluppo siano considerate informazioni chiave per il successo della collezione che appartengono però a funzioni diverse da quelle tipicamente coinvolte in modo diretto nello sviluppo nuovo prodotto.

Il tempo che Ferragamo ha a disposizione per lo sviluppo della nuova collezione è ridotto: si hanno, infatti, a disposizione circa sei mesi per portare a termine l'intero ciclo di definizione della nuova collezione e per il lancio in produzione della stessa. Intervalli di tempo così ridotti non permettono all'azienda eventuali rilavorazioni o modifiche di quanto pianificato precedentemente a fronte di problematiche emerse solo negli ultimi istanti dell'intero processo di sviluppo e non considerate prima; risulta quindi fondamentale il coinvolgimento anticipato nello sviluppo nuovo prodotto di tutte quelle funzioni aziendali in grado di evidenziare vincoli di qualsiasi natura che potrebbero inficiare il buon esito della realizzazione della nuova collezione.

A questo proposito sono coinvolte nel processo di sviluppo nuovo prodotto diverse funzioni aziendali, ciascuna in momenti diversi del processo e con obiettivi e motivazioni differenti; il merchandising, ad esempio, interviene durante la definizione della struttura e del posizionamento della collezione apportando informazioni fondamentali derivanti dall'analisi dei mercati e delle vendite precedentemente registrate.

Risulta importante considerare, sia per quanto riguarda i contributi apportati che per la rilevanza in termini di contatti, anche il coinvolgimento di funzioni maggiormente operative appartenenti alle operations, quali l'approvvigionamento, il controllo qualità e la produzione. Nonostante queste funzioni siano inserite solo marginalmente nel

processo di sviluppo nuovo prodotto, dal momento che non collaborano attivamente con le funzioni preposte allo sviluppo, svolgono comunque attività fondamentali per il completamento del processo entro i tempi prestabiliti.

Innanzitutto, data la necessità di ridurre il più possibile il lead time di sviluppo, l'ufficio acquisti viene coinvolto una volta definita la struttura e le linee guida della collezione in modo che ci sia la possibilità di approvvigionarsi per tempo di quei materiali più comuni e continuativi presenti all'interno della collezione sui quali si possono fare stime dei consumi utilizzando dati storici, permettendo quindi di approvvigionarsi di tali materie prime ancora prima che inizi la fase di campagna vendite. L'ufficio acquisti segue direttamente l'approvvigionamento di qualsiasi tipologia di materia prima occupandosi anche del relativo controllo di qualità prima di spedire i materiali ai façonisti che dovranno eseguire la lavorazione. Raramente, può accadere che Salvatore Ferragamo deleghi il controllo della qualità direttamente al façonista; questo avviene principalmente per le componenti delle calzature mentre il controllo interno viene fatto soprattutto sui tessuti, sui pellami e sugli accessori metallici. Il controllo qualità è formato da tecnici specializzati che hanno l'incarico di controllare la quasi totalità dei materiali che entrano in azienda, garantendo così un corretto svolgimento dei processi a valle in modo da evitare il manifestarsi di possibili problematiche derivanti da pelli o tessuti qualitativamente inadeguati.

Al contrario di quanto avviene per l'ufficio acquisti, la produzione viene coinvolta solo a valle del processo di sviluppo nuovo prodotto, in particolare durante l'industrializzazione; questo è reso possibile dalle elevate conoscenze tecniche del personale che si occupa della fase di modelliera, capace di portare autonomamente i vincoli produttivi legati alle tecniche di lavorazione delegando così alla funzione di produzione solo il processo di industrializzazione che parte parallelamente alla campagna vendite, quindi al termine dell'intero processo.

Per raggiungere un elevato grado di coinvolgimento e affinché tutti gli attori coinvolti abbiano una visione globale dell'andamento del processo di sviluppo nuovo prodotto, vengono istituiti momenti formali di incontro: in particolare vengono pianificate tre review per la revisione dei prototipi e una review per l'editing finale dei campioni. Inoltre, viene condiviso tra l'ufficio stile, il merchandising, la gestione campionario e lo sviluppo prodotto un documento relativo al timing di collezione in modo che le funzioni

coinvolte possano mantenere il focus sulle tempistiche delle attività che portano alla conclusione della fase di sviluppo.

Per quanto riguarda gli aspetti più tecnici tutte le funzioni condividono, tramite il sistema informativo basato su AS/400, le panoramiche delle collezioni e le distinte base di tutti i prodotti. Questi strumenti sono indispensabili per la condivisione delle informazioni che ogni attore coinvolto nel processo apporta. In particolare le panoramiche sono necessarie per aver una visione generale delle linee che andranno a comporre la collezione, mentre le distinte base riportano al loro interno tutte le specifiche tecniche dei prodotti relative alla tipologia e alla quantità dei materiali necessari e alle lavorazioni da effettuare per la loro realizzazione.

Oltre al sistema informativo, per le comunicazioni di più basso livello, si ricorre a mezzi di comunicazione più tradizionali quali il telefono e l'e-mail.

#### ***8.4 Coinvolgimento dei fornitori nel processo di sviluppo nuovo prodotto***

La rete di fornitura di Salvatore Ferragamo non è di facile coordinamento dal momento che conta 229 aziende suddivise in fornitori di materie prime, fornitori di accessori, façonisti e fornitori di componenti di struttura. In particolare è proprio quest'ultima tipologia di fornitori la cui gestione risulta maggiormente difficile poiché questa tipologia di supplier ha un ruolo rilevante anche nelle fasi di sviluppo nuovo prodotto, in particolare per quanto riguarda la categoria merceologica delle calzature. Infatti, i fornitori di componenti di struttura, sono gli unici con i quali Ferragamo ha un sistema CAD condiviso, utilizzato per gestire congiuntamente disegni e informazioni sulle varie componenti delle scarpe che questi supplier forniscono.

Proprio a causa dell'elevata specificità del settore calzaturiero, questa tipologia di fornitori porta il suo contributo dalla fase di prototipia fino a quella di campionario in modo da anticipare vincoli e possibili problemi produttivi e di struttura sulle varie componenti in fase di definizione ed evitare inutili e dispendiose rilavorazioni una volta ultimato il campionario. L'apporto di questi fornitori è sempre legato a contenuti di



natura tecnica, sarà poi compito di Ferragamo scegliere come utilizzare le informazioni raccolte dai propri fornitori.

Un'altra tipologia di supplier coinvolta nel corso del processo di sviluppo nuovo prodotto è quella dei fornitori di accessori; nonostante con essi non vi sia alcuna forma di condivisione delle informazioni in modo strutturato, questi evidenziano già in fase di prototipia eventuali problemi che determinati accessori possono presentare in fase di industrializzazione o, in altri casi, relativi all'affidabilità di certe lavorazioni che possono minare la qualità del prodotto finito.

Per quanto riguarda i fornitori di materie prime, questi vengono coinvolti solo inizialmente in fase di definizione del concept della collezione in modo che vengano informati sui materiali che saranno necessari per la realizzazione dei prodotti. Di solito il supplier sottopone il proprio campionario a Salvatore Ferragamo in incontri programmati presso la sede di quest'ultimo che deciderà se inserire alcuni dei materiali proposti in collezione. Inoltre l'incontro con questi fornitori può avvenire in concomitanza di fiere ed eventi simili, tipici del settore, in cui l'azienda può visionare e scegliere, a volte in esclusiva, determinate pelli e tessuti. Può accadere, infine, che determinati fornitori vengano coinvolti con largo anticipo, anche più di un anno, rispetto al momento in cui il materiale fornito deve essere disponibile, nel caso in cui essi siano stati incaricati di realizzare materiali in esclusiva e per i quali è necessaria una fase di sviluppo prolungata.

Per quanto concerne i façonisti, l'interazione avviene in modo diverso dal momento che essi vengono coinvolti solo in fase di industrializzazione; essi, infatti, possono comunicare a Ferragamo eventuali problemi o difficoltà riscontrate nelle procedure definite per la realizzazione dei prodotti; dal momento che essi sono caratterizzati da molte lavorazioni artigianali è possibile che non tutti i façonisti utilizzino le stesse tecniche produttive e abbiamo quindi bisogno di accorgimenti particolari per poter effettuare le lavorazioni necessarie alla realizzazione dei prodotti. Per la gestione delle comunicazioni con i façonisti è stato istituito un collegamento VPN che permette la condivisione del sistema gestionale di Ferragamo in modo che i fornitori stessi possano visionare i lanci di produzione a loro destinati permettendo successivamente all'azienda di avere informazioni in tempo reale in merito all'avanzamento della fase produttiva.

Per tutte le tipologie di fornitori, oltre ai già citati sistemi informatici di supporto, la trasmissione delle informazioni avviene anche tramite mezzi di comunicazione tradizionali quali telefono e e-mail, soprattutto per quelle informazioni meno strutturate non condivisibili in altro modo.

**BOX RIASSUNTIVO CASO SALVATORE FERRAGAMO:**

**9. DESCRIZIONE AZIENDA**

- Fatturato: 650 milioni di €
- Volumi di Vendita: 3 milioni di pezzi all'anno
- Prodotti Offerti: Borse, piccola pelletteria, cinture, calzature, abbigliamento, foulard e cravatte, orologi, gioielli, occhiali e profumi
- Livello Innovazione: Circa il 25% dei prodotti risultano essere continuativi mentre il restante 75% è costituito da prodotti completamente nuovi

**10. CONFIGURAZIONE SUPPLY CHAIN**

- Rete di Fornitura: 140 fornitori di materie prime e 89 tra façonisti, fornitori di componenti di struttura e di accessori, oltre ad alcuni licenziatari per i prodotti non core collocati prevalentemente in Italia
- Rete Distributiva: 274 DOS nel mondo più 278 wholesale oltre a un'efficiente rete di e-commerce
- Configurazione NPD: Svolto internamente fino a parte della prototipia
- Configurazione OPS: Controllo qualità e approvvigionamento svolti internamente, produzione effettuata esternamente

**3i. GESTIONE INTERNA**

- Funzioni Coinvolte: Produzione, approvvigionamento e controllo qualità
- Istante Coinvolgimento: L'approvvigionamento viene coinvolto principalmente in ricerca materiali, la produzione viene coinvolta in fase di industrializzazione viste le competenze tecniche della modelliera
- Modalità Coinvolgimento: Il coinvolgimento avviene tramite 4 review e la condivisione di un documento relativo al timing, delle panoramiche e delle distinte base su sistema informativo oltre all'utilizzo di strumenti di comunicazione tradizionali quali telefono e e-mail

**3j. GESTIONE ESTERNA**

- Fornitori Coinvolti: Fornitori di materie prime, fornitori di componenti di struttura, fornitori di accessori e façonisti
- Istante Coinvolgimento: I fornitori di materie prime vengono coinvolti in fase di ricerca materiali tramite incontri presso l'azienda o durante le fiere; i fornitori di componenti di struttura vengono coinvolti in fase di prototipia per verificare problemi relativi alla calzata o di stabilità così come i fornitori di accessori, i façonisti vengono invece coinvolti solo in fase di industrializzazione
- Modalità Coinvolgimento: Oltre alle modalità di coinvolgimento tradizionali come incontri periodici, telefono e e-mail per condividere le informazioni meno strutturate, sono presenti anche un sistema CAD condiviso per i fornitori di componenti di struttura e un sistema VPN per la condivisione del sistema gestionale con i façonisti

# Appendice B

*In questo appendice viene riportato il questionario  
utilizzato per svolgere le interviste*

---

## **Questionario**

### **Sezione A: Informazioni generali sull'azienda**

#### **1. Informazioni generali**

- a. Dimensioni, fatturato, numero dipendenti, volume di produzione
- b. Brands, prodotti (eventuali diversi posizionamenti)
- c. Organizzazione (struttura aziendale)
- d. Dislocazione geografica
- e. Rete distributiva

#### **2. Mappatura processo NPD**

- a. Fasi (da ricondurre al modello di Kincade)
- b. Fasi svolte internamente ed esternamente
- c. Legame temporale tra le fasi
- d. LT di sviluppo
- e. Attori coinvolti per ogni fase e ruolo svolto
- f. Tipologia di processo (incrementale vs. radicale)
  - i. Fasi differenti tra i due
  - ii. Percentuale di innovazione radicale e di innovazione incrementale

#### **3. Tipologie di fornitori dell'azienda:**

- a. Fornitori di materie prime (quali materie prime)
- b. Fornitori di prodotti finiti
- c. Conto lavoro
- d. Disegnatori esterni

## ***Sezione B: Integrazione tra processo di NPD e altre funzioni aziendali***

### ***1. Quali unità***

- a. Approvvigionamento/acquisti
- b. Produzione
- c. Distribuzione
- d. Marketing e vendite
- e. Controllo qualità

(scelte di make or buy relative ai processi di produzione, controllo qualità e approvvigionamento)

### ***2. In quali fasi del processo di NPD avviene il coinvolgimento***

### ***3. Modalità di coinvolgimento***

- a. Concurrent engineering
- b. Design rules
- c. Strumenti di prototipazione rapida
- d. CAD/CAM
- e. Team interfunzionale
- f. Incontri formali periodici
- g. Standard e regolamenti
- h. Ruoli di collegamento
- i. Comunicazioni informali
- j. Mezzi di comunicazione (telefono, email, fax)
- k. SI aziendale

### ***4. Frequenza di comunicazione***

**5. Informazioni scambiate**

- a. Transazioni/eventi
- b. Stato sistema
- c. Master data
- d. Piani operativi

**Sezione C: Collaborazione esterna sullo sviluppo prodotto****1. Quali fornitori?**

- a. Fornitori di materie prime (quali materie prime)
- b. Fornitori di prodotti finiti
- c. Conto lavoro
- d. Disegnatori esterni

**2. Caratteristiche fornitori (dimensione, conoscenze tecnologiche pregresse)****3. Tipologia relazione (esclusività, rapporti pregressi)****4. Interfaccia di comunicazione**

- a. Buyer
  - i. Design (funzioni che si occupano del processo NPD)
  - ii. Approvvigionamento/acquisti
- b. Supplier
  - i. Approvvigionamento/acquisti
  - ii. Produzione
  - iii. Vendite

**5. In quali fasi del processo NPD avviene il coinvolgimento**

## **6. Livello di coinvolgimento**

- a. I fornitori non sono coinvolti
- b. I fornitori sono coinvolti in modo marginale
- c. I fornitori sono parte di integrante del team di sviluppo
- d. I fornitori lavorano su specifiche del buyer
- e. I fornitori contribuiscono a fornire soluzioni di prodotto sulla base delle proprie operations
- f. I fornitori contribuiscono a fornire soluzioni di processo sulla base delle proprie operations.

## **7. Modalità di coinvolgimento**

- a. Concurrent engineering
- b. Design rules
- c. Strumenti di prototipazione rapida e virtuale
- d. CAD-CAM
- e. IT (tel, email...)
- f. Inter-company team
- g. Co-location
- h. Condivisione di tecnologia e attrezzature
- i. Comunicazione diretta tra funzioni e aziende
- j. Incontri periodici formali
- k. Ruoli di collegamento
- l. Regole e standard
- m. Comunicazione informale
- n. SI condiviso a cui i fornitori possono accedere

## **8. Frequenza**

## **9. Tipo di informazioni scambiate**



***Sezione D: Impatto posizionamento e grado di collaborazione***

- 1. Il posizionamento influenza le scelte di in/out o di collaborazione***
- 2. Il grado di innovazione influenza le scelte di in/out o di collaborazione***