



# POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria  
della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica

*Tesi di Laurea Magistrale*

*Il passaggio da start up ad e-commerce consolidato attraverso  
l'apertura di una propria fabbrica: caso Camaloon.*

---

**Relatore:**  
Prof. Alessandro Chiaraviglio

**Laureando:**  
Ricard Bianco

*Anno accademico 2018 - 2019*

## INDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUZIONE .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>L'ECOSISTEMA DELLE STARTUP .....</b>	<b>6</b>
2.1	<i>Che cos'è una startup.....</i>	6
2.1.1	<i>Le caratteristiche di una startup .....</i>	7
2.2	<i>Tipi di finanziamento per la crescita .....</i>	9
2.2.1	<i>Il Bootstrapping .....</i>	10
2.2.2	<i>Le 3 "F" Family, Friend &amp; Fools.....</i>	11
2.2.3	<i>Il prestito bancario.....</i>	11
2.2.4	<i>Business Angels.....</i>	11
2.2.5	<i>Incubatori ed Acceleratori.....</i>	12
2.2.6	<i>Il Venture Capital .....</i>	14
2.3	<i>Il ruolo della città per il successo del progetto .....</i>	14
<b>3</b>	<b>CAMALOON.....</b>	<b>18</b>
3.1	<i>ITNIG.....</i>	18
3.2	<i>Che cos'è un eCommerce.....</i>	21
3.2.1	<i>I vantaggi di un eCommerce .....</i>	22
3.2.2	<i>Tipi di eCommerce .....</i>	24
3.2.3	<i>I numeri dell'eCommerce.....</i>	25
3.3	<i>Camaloon.....</i>	27
3.3.1	<i>Il core business di Camaloon .....</i>	28
3.3.2	<i>I prodotti Legacy .....</i>	29
3.3.3	<i>I prodotti tessili .....</i>	30
3.3.4	<i>I prodotti promo .....</i>	31
3.4	<i>La customizzazione dei prodotti .....</i>	32
3.4.1	<i>La stampa digitale .....</i>	32
3.4.2	<i>La stampa serigrafica .....</i>	33
3.4.3	<i>La stampa sublimatica.....</i>	34
3.5	<i>Il vantaggio competitivo di Camaloon .....</i>	35
<b>4</b>	<b>LA LOGISTICA DI CAMALOON.....</b>	<b>37</b>
4.1	<i>La gestione degli ordini.....</i>	37

4.1.1	<i>La classificazione degli ordini</i>	38
4.2	<i>La gestione dello stock</i>	39
4.2.1	<i>L'acquisto di materie prime</i>	41
4.3	<i>Lo smistamento degli ordini per la produzione</i>	42
4.4	<i>La logistica outbound</i>	43
4.5	<i>La gestione dei reclami</i>	44
4.6	<i>I costi delle inefficienze logistiche dell'attuale modello Camaloon</i>	45
<b>5</b>	<b>L'APERTURA DI UNA NUOVA FABBRICA</b>	<b>47</b>
5.1	<i>Introduzione</i>	47
5.2	<i>I tre fattori di cambio</i>	47
5.3	<i>La decisione di puntare su un nuovo impianto</i>	49
5.4	<i>Le scelte strategiche per la nuova fabbrica</i>	49
5.4.1	<i>L'analisi degli ordini</i>	50
5.4.2	<i>La scelta del materiale e del tipo di customizzazione</i>	54
5.4.3	<i>La scelta dei macchinari</i>	57
5.4.4	<b>LINEE DI PRODUZIONE E TURNI</b>	62
5.4.5	<i>La nuova gestione dello stock</i>	64
5.4.6	<i>La locazione della nuova fabbrica</i>	64
5.4.7	<i>Decisione di affitto o acquisto del nuovo impianto</i>	67
5.4.8	<i>Le dimensioni della nuova fabbrica</i>	67
5.4.9	<i>Analisi generale dei costi d'apertura</i>	68
<b>6</b>	<b>BENEFICI FUTURI DEL NUOVO IMPIANTO</b>	<b>73</b>
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA</b>	<b>75</b>
<b>8</b>	<b>RINGRAZIAMENTI</b>	<b>76</b>

# 1 INTRODUZIONE

La seguente tesi espone il contributo diretto del laureando in un processo di crescita avviato dalla startup Camaloon con l'obiettivo di divenire una vera e propria impresa.

Tale processo è stato reso necessario per ottimizzare alcuni aspetti logistici macchinosi ed inefficienti dovuti alla fase di sviluppo nella quale si trova la start up e che comportano degli utili netti bassi rispetto a quelli che si potrebbero ottenere vista la domanda del mercato nel quale essa si trova.

Nello specifico, l'obiettivo del progetto è focalizzato sull'apertura di una nuova fabbrica per la customizzazione di prodotti di merchandising tessili i quali sono parte integrante del core business aziendale.

Nel seguente elaborato quindi, verrà quindi descritta la situazione precedente al contributo del laureando, mettendo in evidenza la struttura aziendale ed i meccanismi logistici con i quali si gestiva la supply chain, la produzione.

L'analisi dettagliata di tali aspetti servirà da introduzione alla necessità dell'apertura del nuovo stabilimento come "trampolino di lancio" per Camaloon e consolidarsi come leader nel mercato del merchandising customizzato.

Il lavoro svolto durante i sei mesi in azienda, inoltre, ha richiesto la collaborazione tra l'area manageriale, il team di operations, supply chain e quello finanziario e costituisce una solida base teorica ed analitica per lo sviluppo pratico del progetto che avrà inizio ad inizio 2020.

La tesi si articolerà in otto capitoli nei quali non solo verrà ampiamente descritto il processo decisionale e le analisi fatte per l'apertura del nuovo stabilimento ma si andranno a descrivere tutti gli elementi che compongono l'ecosistema di una start up al giorno d'oggi ed in particolari quelli di un e-commerce come lo è Camaloon.

A tal proposito verranno descritte le opportunità e le difficoltà che uno startupper che vuole irrompere nel mercato con questo tipo di impresa che ha preso piede negli ultimi anni a questa parte.

Nonostante al giorno d'oggi il progetto non sia stato completato, il sesto capitolo tratterà dei benefici futuri che la start up otterrà grazie all'implementazione del nuovo stabilimento i quali, non toccheranno solo il miglioramento logistico e un sostanziale aumento dei benefici netti ma avranno anche un impatto diretto sul servizio al cliente.

## 2 L'ECOSISTEMA DELLE STARTUP

### *2.1 Che cos'è una startup*

Il termine “startup” al giorno d’oggi è utilizzato su grande scala, infatti si sente ogni giorno su giornali, blog, social network e spesso anche in TV.

Questa parola, introdotta nel parlato quotidiano solo pochi anni fa, indica un’organizzazione di recente creazione con l’obiettivo di diventare una grande impresa attraverso un solido business model che sia scalabile e ripetibile.

Per essere considerata tale, una startup non deve essere una semplice organizzazione che metta sul mercato un prodotto o un servizio qualunque, deve infatti offrire beni e servizi realmente innovativi dove la tecnologia sia alla base di tali.

Nonostante ciò, col passare degli anni, si può definire una startup come quell’azienda che introduce un’innovazione in un processo, che sia esso di produzione o di distribuzione ed attraverso la quale si possano risolvere problematiche esistenti.

Da ciò si può desumere che questo tipo di organizzazioni vengano create per sovvertire uno status quo, ossia per cambiare e migliorare un determinato settore economico o sociale.

Le start up non devono per forza offrire prodotti o servizi innovativi e non obbligatoriamente devono essere create dal nulla.

È per questo che si possono definire altri due tipologie diverse da quelle convenzionali:

- **NEWCO** : composta dalle parole “new” e “company” (nuova azienda) rappresenta la suddivisione delle operazioni di un’impresa dovuta ad un momento di crisi vissuta dalla stessa. In questo specifico caso si decide di raggruppare tutte le operazioni profittevoli e si crea un’azienda indipendente da quella madre.

Nonostante ciò, la proprietà della Newco rimane ancora nelle mani dell’azienda madre.

- **SPIN-OFF** : in questo caso l'azienda non sta attraversando un momento difficile dal punto di vista economico ma decide comunque di separare strategicamente un suo ramo, trasformandola così in un'impresa a sé stante. La proprietà della nuova azienda può rimanere in mano all'azienda madre, ma alcune volte, viene venduta ad altre imprese o investitori in modo da accrescere le finanze ed investirle così in altri progetti ritenuti più profittevoli.

A differenza della Newco, la spin-off si sviluppa in maniera totalmente indipendente dall'azienda madre e nel caso fosse venduta, come spiegato precedentemente, essa potrebbe anche diventare un'azienda concorrente di quella da cui è stata creata.

### ***2.1.1 Le caratteristiche di una startup***

L'obiettivo finale dello startupper (creatore dell'impresa) è quello di vendere la startup in modo da potersi rimettere in gioco in un nuovo progetto oppure quella di farla diventare una grande impresa mantenendo il sufficiente numero di azioni per avere potere decisionale su di essa, piccolo o grande che sia.

È facile intuire da questo che lo stato di startup è passeggero e dura poco tempo, nel quale, questo tipo di impresa gode di alcuni vantaggi di carattere economico concessi da città, regioni e stati.

Durante questo breve periodo di tempo, la startup deve lavorare in maniera mirata per consolidare tutti quei elementi che saranno necessari a diventare una vera impresa.

Le caratteristiche che sono strettamente legate ad una start up sono:

- **Temporaneità:** lo stato di startup è solo di passaggio, quindi lo si ha solo durante la fase iniziale dopo il quale, viene sciolta nel caso non fosse sufficientemente redditizia oppure diventa una vera impresa in caso contrario.
- **Trial and error:** questo rappresenta una sperimentazione del business model per arrivare alla strategia ottimale. Questo tipo di test richiede varie prove durante i

primi anni all'interno del mercato di competenza, ed ogni intento deve portare ai corretti aggiustamenti del modello.

- **Scalabilità:** il business model adottato dalla start up dovrà essere facilmente replicabile, cioè non dovrà trovare alcun tipo di limite intrinseco su alcune risorse, durante il periodo che seguirà l'early stage.
- **Ripetibilità:** caratteristica che un nuovo business deve obbligatoriamente avere in quanto non deve essere legato alla moda di un momento, ma deve poter essere replicato nel lungo periodo senza che si debba rivoluzionare il prodotto o il servizio che definisce il core business.
- **Profittevole:** caratteristica necessaria per un nuovo business è l'obbligo di generare profitto, non solo esclusivamente in termini monetari.

L'ultima caratteristica che lo startupper deve tenere in conto ancora prima di creare la startup, è quella dell'alto tasso di rischio che la accompagnerà nella fase dell'early stage. Questo è un fattore che caratterizza tutte le startup nel panorama europeo e non solo. È importante dire che non in tutta Europa si riscontrano gli stessi numeri riferiti ai fallimenti.

Prendendo infatti in esempio la Spagna, paese in cui è stata fondata la startup di cui tratterà la tesi, solo un 30% di queste, secondo il "The State of European Tech" sopravvive ai primi tre anni di attività.

In un paese come l'Italia invece, il tasso di mortalità di queste nuove imprese è solo del 3,2% al primo anno di attività, e del 5% al secondo.

Nonostante il questo primo confronto posizioni l'Italia in una situazione migliore rispetto alla Spagna, il numero di imprese che nei primi 3/5 anni arriva ad ottenere un fatturato superiore al milione di Euro è limitatissimo rispetto a quello concerne alla penisola iberica.

Secondo Giorgio Rapari presidente Assintel e Stefano Epifani presidente del "Digital Transformation Institute", tale problema è dovuto al fatto che ci siano ancora pochi investitori in Italia che vogliono capitalizzare in questo tipo di aziende, tale fatto è

probabilmente dovuto all'alto tasso di rischio che frena il vero salto di qualità delle startup nella penisola Italiana.

Nonostante ciò si è creata una buona base in Italia dove, attualmente sono circa ottomila le imprese iscritte nel "Registro Speciale" che si possano definire start up e che per molti economisti, si stanno dimostrando sempre di più leva strategica per lo sviluppo economico del nostro paese.

Nella seguente tabella si potrà osservare gli investimenti dedicati alle sartup nei vari paesi:



Figura 2.1 Finanziamenti ricevuti per le startup nei principali paesi europei

Come si può osservare dalla figura 2.1 Israele, Svezia ed Irlanda sono i paesi con il maggior flusso di investimenti dedicati alle startup, il 60,86% del totale europeo, mentre l'Italia occupa uno degli ultimi posti con solo lo 0,34%.

## 2.2 Tipi di finanziamento per la crescita

Quello dello startupper non è un percorso semplice e di sicuro non privo di ostacoli, soprattutto nella fase iniziale quando si è in cerca di finanziamenti.

Trovare infatti i finanziamenti per l'avviamento ed ottenere le agevolazioni fiscali riservate alle start up sono i pilastri per il successo di questo tipo di impresa.

Non basta più infatti avere un'idea innovativa da immettere sul mercato, questo perché le nuove imprese dipendono soprattutto dalle finanze a disposizione, le quali dovranno rendere sostenibile la loro crescita.

Il modello di business stabilisce le quantità di capitale necessarie per avviare il progetto e quelle per poterlo fare crescere.

La fase di avviamento di una startup segue un modello che differisce in maniera rilevante da quella di un'azienda con un modello di business già ben consolidato.

Infatti, oltre ai tradizionali istituti bancari al giorno d'oggi esistono vari tipi di sponsor specializzati nel finanziamento di questo tipo di impresa, i quali hanno preso piede negli ultimi anni.

Questi ultimi non apportano solo capitale per ottenere un ritorno economico ma, alcuni di loro hanno anche una funzione di coaching per la crescita della nuova impresa.

Sono pochi gli startupper che dispongono dei capitali necessari per avviare la propria idea di business e per tale motivo, è fondamentale sottoporre ad un'intensa opera di convincimento gli investitori.

### ***2.2.1 Il Bootstrapping***

Questo è un metodo che alcuni startupper utilizzano durante la fase di avviamento ed attraverso il quale, grazie ai propri patrimoni personali, si autofinanziano.

Tale capitale investito rimarrà all'interno dell'azienda come profitto generato.

Coloro che riescono a finanziare un'impresa con le proprie risorse si assicurano un grande livello di autodeterminazione all'interno di essa ma, d'altra parte, nel caso in cui l'azienda non dovesse avere il successo previsto e dovesse fallire, si incorrerebbe in una grave perdita economica ai danni del fondatore.

È utile quindi, da parte dell'imprenditore, pensare e prevedere la possibilità che possano subentrare terze parti con altri capitali in modo da diminuire il suo rischio durante l'operazione di avviamento ed aumentare le sue probabilità di successo.

### **2.2.2 Le 3 “F” Family, Friend & Fools**

Alcuni startupper richiedono ai propri familiari ed amici il finanziamento necessario per avviare la propria startup.

Ottenere tale prestito da individui privati come quelli appena indicati costituisce dei vantaggi economici sul lungo periodo che non si avrebbero se si ricorresse ad un normale istituto bancario.

Infatti, molto probabilmente, l'imprenditore non dovrà pagare alcun tipo di interesse sull'ammontare del prestatato ed avrà sicuramente meno pressioni a livello di tempo nel rimborsare l'importo.

Nonostante ciò ottenere un prestito da amici e familiari comporta un rischio dal punto di vista relazionale nel caso in cui il progetto andasse male.

### **2.2.3 Il prestito bancario**

Il prestito bancario è uno dei più comuni modi per costituire un'impresa vista “la facilità” con la quale si può ricevere un finanziamento dando specifiche garanzie.

Come accennato precedentemente, colui che riceve un prestito da un istituto bancario dovrà pagare gli interessi sul capitale ricevuto e per un determinato periodo di tempo (solitamente lungo termine) dovrà puntualmente pagare delle rate.

Questo tipo di finanziamento però, viene negato sovente alle startup in quanto il tasso di rischio connesso ad essa è elevato e le garanzie date dallo startupper spesso non sono sufficienti a convincere la banca alla quale si ha richiesto il prestito.

### **2.2.4 Business Angels**

I Business Angels sono investitori informali che si differenziano dai classici istituti di credito bancari in quanto investono generalmente in fondi di venture capital e private equity.

Si tratta molto spesso di professionisti o di ex manager solitamente in pensione che hanno esperienza nel settore nel quale vogliono investire e hanno un cospicuo patrimonio per poterlo fare.

Questo tipo di investitore interviene nella prima fase di sviluppo della startup ossia nell'early stage.

I capitali investiti rientrano in un range che va dai 10.000 €, nel caso il progetto richieda piccoli capitali o nel caso ci siano più Business Angels ad intervenire nel medesimo progetto, fino a 250.000 € per i progetti più importanti o che necessitano magari tecnologie avanzate per essere implementati.

In questo tipo di investimento si viene a creare un forte legame di fiducia tra investitore e startupper, infatti, il Business Angel non richiede particolari forme di garanzia come invece accade con le banche, ed è anche per questo che viene definito investitore informale.

Questo tipo di relazione può essere definito come un "good deal" per entrambi le parti, in quanto lo startupper riceve a costo zero un servizio di mentoring intensivo da parte del Business Angel, mentre quest'ultimo, seppur attraverso un investimento rischioso, si garantisce il realizzo a medio termine (dai 3 ai 5 anni) di plusvalenze ottenibili attraverso la vendita parziale o completa della sua partecipazione nella startup.

Un ulteriore vantaggio del quale può usufruire questo tipo di investitore riguarda il beneficio fiscale pari al 30% di quanto investito a titolo di capitale sia, questo che si tratti di una persona fisica (fino ad un ammontare massimo di un milione di euro) o di una società fisica (fino a un milione ottocentomila euro).

Tali numeri valgono approssimativamente per tutto il panorama europeo degli Angels Investors.

### ***2.2.5 Incubatori ed Acceleratori***

L'incubatore è solitamente un tipo di impresa che si occupa di sostenere le startup nella prima fase del suo avviamento con l'obiettivo principale di aumentarne il suo tasso di sopravvivenza.

I metodi e gli strumenti utilizzati dagli incubatori per aiutare le imprese possono essere molteplici e vengono applicati in base alle esigenze che la startup presenta per implementare il proprio Business Model.

Concretamente, questi strumenti vanno dal fornire un luogo fisico per il lavoro (uno spazio coworking), al trovare i fondi necessari per sostenere il progetto e creare un network sociale ed imprenditoriale fertile, oltre ad effettuare veri e propri atti di consulenza specifica.

Il tempo ottimale per il quale una startup dovrebbe rimanere sotto la guida di un incubatore non dovrebbe superare i 36 mesi, oltre i quali, essa si deve appoggiare ad altre entità per ottenere i fondi e le consulenze necessarie per fare il salto di qualità e mirare a diventare un'azienda vera e propria.

Normalmente l'incubatore accoglie presso i suoi spazi *coworking* tutte le startup che hanno passato una selezione ferrea in modo che quest'ultime possano usufruire dei vantaggi di tali spazi che come detto precedentemente vanno dalle tecnologie alla consulenza manageriale.

L'acceleratore invece, è un'entità che ha l'obiettivo di far raggiungere alla startup un elevato livello di crescita del business in un tempo molto breve, solitamente tra i 12 ed i 18 mesi.

Essi puntano a facilitare lo sviluppo delle nuove imprese e a fornirle gli strumenti per stabilire proposte di forte valore in modo che aumentino le loro probabilità di ottenere fondi da enti esterni.

Come per le incubatrici, anche quest'ultime utilizzano un metodo di selezione per le startup che si candidano, ma in questo caso, solo l'1% viene selezionato.

Per essere accolte, infatti, le imprese devono già avere un loro prodotto/prototipo che possano servire come elemento chiave per intraprendere una partnership.

I migliori acceleratori sono in grado di fornire i giusti mezzi per rendere le startup future aziende sostenibili.

Questo tipo di investitore opera in tempi molto brevi, solitamente il loro contributo non dura più di quattro o cinque mesi nei quali investono grandi capitali in cambio di partecipazioni azionarie delle startup.

### **2.2.6 Il Venture Capital**

Il venture capital è una forma di investimento di medio-lungo periodo dove l'investitore decide scommettere su una startup definita "*high grow company*" investendo quindi in un'azienda ad alto potenziale di crescita e sviluppo.

Questo tipo di società investe soprattutto su startup che si trovano nell'early stage e che hanno un alto tasso di fallimento, infatti,  $\frac{3}{4}$  di queste aziende su cui si investe falliscono.

Nonostante ciò quella che riesce a sopravvivere garantisce un guadagno talmente alto per la Venture Capital che copre ampiamente le perdite sofferte per il fallimento delle altre tre.

Infatti attraverso il suo investimento la VC si assicura una partecipazione attiva sulla startup attraverso la quale ottiene potere decisionale all'interno della stessa e dalla quale otterrà grandi profitti dalla vendita della propria partecipazione o dalla sua quotazione in Borsa.

Come anche alcuni degli altri tipi di investitori descritti in precedenza, il VC si presta a fornire servizi di consulenza manageriale da parte di esperti del settore.

### **2.3 Il ruolo della città per il successo del progetto**

Quelli appena descritti nei punti 2.1 e 2.2 sono gli attori che agiscono nell'ecosistema delle startup ed a fare da sfondo a queste due parti giocando un ruolo da protagonista ci sono le città.

Quest'ultime giocano un ruolo fondamentale nell'aiutare a crescere e mantenere l'ecosistema delle startup in tutti i suoi aspetti.

Secondo *Genome Startup*, una delle riviste più lette sugli ecosistemi di questo tipo di imprese, la quale raccoglie informazioni basate sui dati di oltre un milione di aziende in 150 città nel mondo, esistono sei fattori chiave in mancanza dei quali, verrebbe a mancare l'ecosistema perfetto per questo tipo di aziende.

Di seguito verranno descritti tali fattori:

- **Finanziamento:** come illustrato precedentemente, le startup durante l'early stage hanno la necessità di essere finanziate per poter implementare il proprio business model.

I grandi investitori si concentrano nelle città fortemente industrializzate considerate il motore dei rispettivi paesi ed attraverso le quali si effettuano migliaia di investimenti l'anno.

È quindi intuibile che le città con tali caratteristiche siano un terreno fertile per le startup per aumentare le loro probabilità di successo nel trovare investitori interessati con grandi capitali e con l'esperienza necessaria per aiutarle a crescere.

- **Disponibilità del mercato:** la città e l'intorno nel quale verrà avviata la startup deve offrire ampie opportunità di mercato nel quale si immetterà il prodotto o il servizio. Il luogo in cui si avvierà l'attività farà da sfondo per il test del lancio del nuovo business, dove una risposta negativa potrebbe indicare che il modello ideato non sia scalabile e/o ripetibile e una risposta positiva aumenterebbe il tasso di sopravvivenza della nuova impresa.

- **Connessione col mondo esterno:** questo è un fattore molto importante in quanto una buona connessione con il mondo esterno attraverso aeroporti, porti ed autostrade può portare a dei vantaggi non indifferenti per il business appena lanciato.

Infatti, grazie al facile collegamento con il resto del mondo si possono avere dei vantaggi relativi alla logistica inbound e quella outbound oltre a giocare un ruolo importante per l'attrazione di nuovo capitale umano.

- **Attrarre nuovi talenti:** si sa che al giorno d'oggi, spesso non è sufficiente avere un lavoro stabile e ben pagato ma la qualità della vita del luogo in cui si vive influisce in maniera sostanziale sulla scelta di coloro che sono alla ricerca di un lavoro.

È per questo che una città in grado di offrire oltre a buone opportunità di lavoro, anche dei servizi logistici che migliorino la qualità della vita, è in grado di attrarre nuovi talenti da tutto il mondo.

- **Startup city:** la maggior parte degli startupper è cresciuto in una città simbolo per il lancio delle startup. Questo perché crescere e vivere in un ambiente altamente innovativo dove si ha l'opportunità di essere finanziati e seguiti da esperti per dare forma alle proprie idee serve da input a tutti coloro che vogliono avviare una nuova attività attraverso una startup.
- **Pressione fiscale:** è importante che sulle spalle di questo nuovo tipo di imprenditore, soprattutto nella prima fase di vita della startup, non gravi una pressione fiscale troppo elevata che potrebbe portare ad uno scoraggiamento precoce per il quale aumenterebbe la percentuale di fallimento del suo progetto.  
È per questo che alcune città, regioni e stati hanno emanato regolamentazioni economiche per facilitare l'avviamento di questi nuovi tipi di impresa che vedranno una pressione fiscale ridotta nel periodo dell'early stage che normalmente dura intorno ai cinque anni.

Oggi girano, secondo le riviste e gli esperti del settore, tutte le città inserite nella classifica di "migliori città per ospitare le startup" hanno la presenza di questi sei fattori, ognuna con il suo punto di forza.

La presenza delle startup attualmente è massiva in tutto il mondo ed ogni continente ha il suo centro di eccellenza per questo tipo di imprese. Il più grande di tutti resta la *Silicon Valley* negli Stati Uniti nella quale è nata la concezione di startup.

L'Europa è capitanata da Londra, infatti, la capitale inglese ospita il maggior numero di startup nel vecchio continente, nonostante ciò negli ultimi anni sono emerse altre città nel panorama europeo come Berlino, Barcellona, Milano, Parigi, Tallin, Mosca e Tel Aviv le quali hanno sempre di meno da invidiare alla prima.

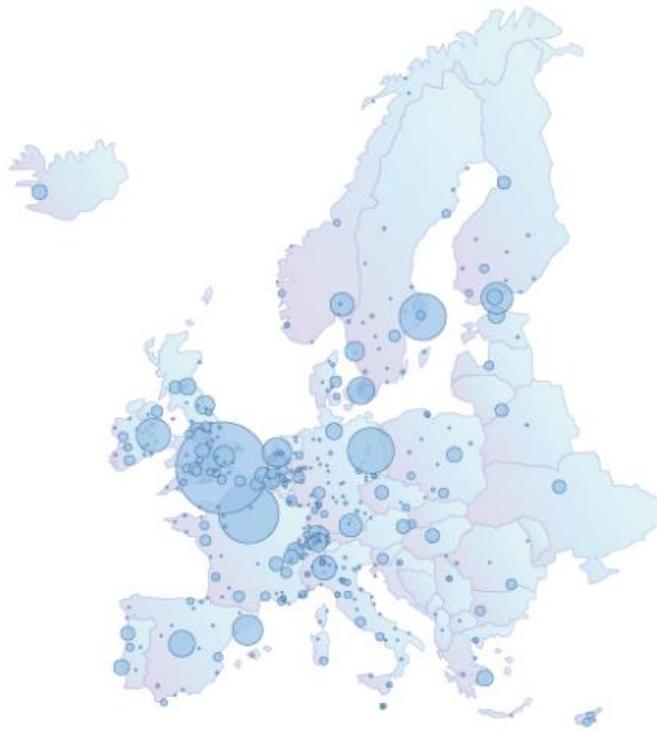


Figura 2.2 Mappa della concentrazione di startups in Europa

Come si può chiaramente vedere dalla figura 2.2, la maggior parte delle startups si concentra nel nord d'Europa e soprattutto in determinate aree metropolitane.

Per quanto riguarda il sud d'Europa ci sono alcune aree città come Barcellona, Madrid, Milano, Vienna e Zurigo che lasciano presagire una crescita nei prossimi anni.

La mappa della figura 2.2 è stata disegnata da "*Mind the Bridge*" una società di consulenza americana che nel suo ultimo rapporto intitolato "*Startup City Hubs in Europe*" ha affermato esistono 476 città in Europa che ospitano almeno una startup.

Mind the Bridge ha anche affermato che il 67% delle start europee risiede in 48 città che vedono predominare sulle altre realtà più piccole.

Secondo le previsioni degli analisti, questo gap è destinato ad aumentare, tagliando fuori tutte le altre e facendole scomparire poco per volta.

## 3 CAMALOON

### 3.1 ITNIG

Itnig è una Venture Builder Spagnola creata da Bernat Farrero nel 2011 nella città di Barcellona, attualmente i suoi uffici si trovano nel quartiere @22, uno dei più innovativi della capitale catalana la quale, ospita al giorno d'oggi migliaia di startup.

Le VB sono aziende che creano le proprie imprese. Partendo da un'idea, questo tipo di azienda la trasforma in un prodotto o servizio di rapida crescita sul mercato aiutando così giovani imprenditori a creare una vera e propria impresa.

Itnig si compromette ad aiutare a sviluppare, lanciare e ridimensionare i prodotti o i servizi delle startup con le quali collabora al fine di farle acquisire l'autonomia sufficiente per essere indipendenti.

La VB non si occupa solo di trovare i finanziamenti necessari a lanciare l'attività attraverso un fondo di investimento, ma si compromette anche ad affiancare individui chiave che, grazie alla loro esperienza, aiutano a guidare in maniera strategica i vari dipartimenti delle startups.

Le startup sotto la guida di Itnig non beneficiano soltanto della vasta rete di servizi offerti dalla Venutre Builder, ma anche dell'intero ecosistema nella quale esse si trovano ed attraverso il quale, grazie alla vicinanza alle altre startups, possono confrontarsi con diverse iniziative e fasi di sviluppo.

Attualmente Itnig all'interno del suo spazio coworking gestisce quattro startups che sono:



Fondata nel 2016, Factorial è una startup che ha creato un software con un prezzo di mercato molto competitivo per la gestione efficace delle risorse umane per le piccole e medie imprese.

Tale software integra la gestione delle ferie, le buste paga, la gestione dei documenti ed i benefit aziendali dei dipendenti, automatizzando così la gestione delle risorse umane di un'azienda e riducendo gli errori legati ad una gestione manuale.

Oggi giorno Factorial conta già con più di 50000 clienti nel mondo e conta con un finanziamento totale di 3,3 milioni di euro ottenuti in due *seed round*.



Fondata nel 2016, Parkimeter è una piattaforma di parcheggio internazionale che utilizza la tecnologia per eliminare le inefficienze esistenti causate dal bisogno di parcheggiare la propria macchina.

La startup ha intenzione di assumere un ruolo fondamentale per cambiare il modo di parcheggiare del giorno a giorno facendo risparmiare tempo e denaro ai suoi utenti.

Infatti, grazie alla app di Parkimeter, i clienti possono individuare i parcheggi liberi più vicini al loro luogo di destinazione avendo l'opportunità di riservarli e pagarli tramite la stessa app. Inoltre, offre ai possessori di parcheggi privati la possibilità di affittarli anche in determinate fasce orarie del giorno aprendo così nuove opportunità di *sharing economy*.

Al giorno d'oggi sono già tantissime le città in tutta Europa e gli aeroporti che si servono dei servizi della startup per migliorare la vita dei suoi cittadini.

Il suo successo a livello europeo ha fatto incrementare il proprio fatturato del 511% durante l'ultima anno, questo dopo aver ottenuto soli 450 mila euro durante il primo seed round avvenuto a fine del 2017.



Fondata nel 2014, Quipu è un startup che offre un software di tipo SaaS basato su un servizio cloud per la fatturazione e gestione finanziaria sviluppato appositamente per le startups ed aiutarle così a semplificare il loro processo di contabilità.

Il servizio offerto da Quipu ha lo scopo di ridurre al minimo il tempo che i liberi professionisti e le imprese dedicano alla gestione amministrativa in modo che possano ottimizzare il loro tempo per dedicarsi a compiti più produttivi legati al loro business.

Il vero vantaggio di Quipu è che, grazie alla centralizzazione e all'automazione dei processi, tutti coloro che usufruiscono del suo servizio possono vedere lo stato della propria attività in tempo reale.



Fondata nel 2010, Camaloon è una startup basata su una piattaforma e-commerce per la vendita di prodotti di merchandising customizzabili al 100%.

L'azienda verrà ampiamente descritta nei prossimi capitoli in quanto il progetto descritto nella tesi fa riferimento a questa startup.

Quelle appena descritte sono le startups che sono attualmente legate ad Itnig, le seguenti invece rientrano nella categoria di quelle che sono state vendute dalla Venture Builder nell'ultimo periodo:



Gym For Less è una app dedicata alla salute e all'attività fisica dei suoi utenti i quali, possono usufruire di numerosi accessi in vari centri sportivi e a vari eventi di gruppo all'aria aperta, trovando quindi l'attività perfetta per loro e pagando una quota molto più bassa rispetto ai comuni abbonamenti e sentendosi così meno vincolati.

La startup ormai consolidata e con più di 200 mila utenti in Spagna, è stata venduta al gruppo Sodexo nel 2018 che ha cambiato il nome dell'azienda chiamandola Andjoy per favorire la sua espansione internazionale.



Fondata nel 2012, Playfulbet è una piattaforma internazionale di social gaming in cui gli utenti possono competere tra di loro.

È un bookmaker dove si può scommettere senza necessità di investire denaro e vincendo premi non di carattere economico.

Dopo quasi sei anni sotto la guida di Itnig, la startup ormai affermata con più di 350 mila utenti è stata acquistata da gruppo ExoGroup nel 2018.

### ***3.2 Che cos'è un eCommerce***

La parola ecommerce è apparsa per la prima volta nel 1991 quando internet e le transazioni online furono abbastanza mature per renderlo possibile.

Nello specifico, questa parola indica una forma di commercio e vendita di prodotti fisici o servizi tramite piattaforme IT di diverso genere e strutture.

Nonostante in passato si siano creati molti scetticismi sul commercio elettronico, soprattutto per quanto riguarda la sicurezza dei pagamenti online, al giorno d'oggi sono milioni gli utenti internet che usufruiscono di piattaforme ecommerce per effettuare acquisti di ogni tipo.

Con l'avanzare degli anni non sono solo le aziende che offrono prodotti fisici ad essersi dovute adattare a questo nuovo modo di compravendita ma anche tutti coloro che offrono servizi, dove sicuramente uno dei casi più simbolici sono le agenzie di viaggio.

Inoltre, le banche si sono dovute adattare a questo cambio epocale creando la crittografia ed affidabili sistemi di pagamento che hanno fomentato soprattutto le nuove generazioni ad optare per questi tipi di acquisto.

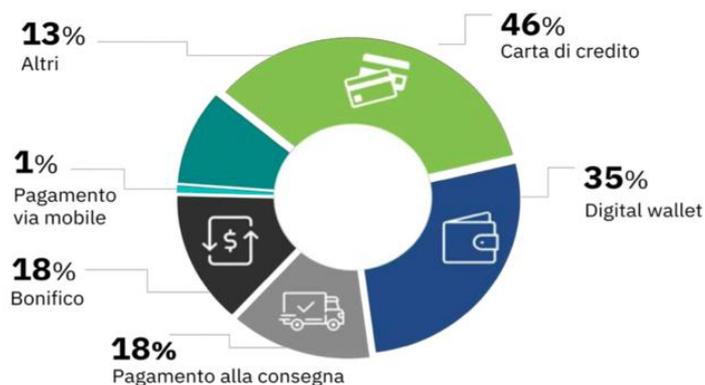


Figura 3.1 Metodi di pagamento più utilizzati per gli acquisti online nel 2018

La figura 3.1 indica come nel 2018 il 46% delle persone che ha acquistato online lo ha fatto tramite la carta di credito e che solo il 18% preferisce pagare all’acquisto. Secondo uno studio di Casaleggio Associati (Impresa di consulenza per le strategie digitali) quest’ultima percentuale è destinata a diminuire di più del 20% già nel 2019.

### 3.2.1 I vantaggi di un eCommerce

Grazie ai vantaggi tecnologici di cui si può usufruire al giorno d’oggi, avviare o trasformare un’attività basata sul commercio elettronico risulta un’operazione “semplice”.

I modelli di design ed i sistemi WYSIWYG (What You See Is What You Get) consentono agli imprenditori che vogliono avviare un’attività di tipo eCommerce di farlo in pochi passaggi e con tempi estremamente brevi.

Ma i vantaggi reali di cui può usufruire un imprenditore che scommette su questo tipo di piattaforme per commercializzare i suoi prodotti o servizi sono:

- Global reach:** colui che vende il proprio prodotto attraverso un negozio fisico limita la propria attività commerciale ad una determinata area geografica e di conseguenza ad un numero limitato di clienti.
 

Tale limitazione non compare con l’eCommerce in quanto attraverso esso si possono raggiungere tutte le aree geografiche e soprattutto si può vendere a chiunque in base al prodotto o servizio che si offre.

- **Always open:** Questi tipi di piattaforma online rimangono aperte 24/24h al giorno, 7/7 giorni a settimana e tutti i giorni dell'anno.

Ciò gli rende estremamente utili per i clienti che possono usufruire di un servizio continuato ed un'eccellente opportunità di business per l'imprenditore.
- **Costi minori:** i costi operativi legati ad una piattaforma ecommerce sono significativamente inferiori rispetto a quelli che si dovrebbero affrontare con un negozio fisico.

Il commercio elettronico permette di avere costi operativi fissi minimi, non deve sostenere il pagamento di affitti e di personale.

Evitando questo tipo di costi l'ecommerce risulta molto più competitivo sui prezzi rispetto a qualsiasi altro tipo di negozio fisico.
- **Automatizzazione dell'inventario:** avere una gestione automatizzata dell'inventario attraverso software specifici ha permesso alle aziende ecommerce di risparmiare somme elevate per gli inventari potendo gestire le proprie azioni su più canali con estrema facilità.
- **Informazione:** nonostante durante l'acquisto online il cliente non sia accompagnato da un commesso per un'esperienza di acquisto personalizzata, esso potrà sempre trovare descrizioni dettagliate dei prodotti di interesse oppure trovare una sezione sul sito web come il FAQ o i feedback lasciati dai clienti precedenti che lo indirizzino verso la scelta corretta.
- **Marketing mirato al laser:** grazie ai big data forniti da motori di ricerca come Google e social network gli ecommerce possono utilizzare tali informazioni sui consumatori per assicurarsi che le campagne marketing online utilizzate siano quasi del tutto personalizzate e presentate a specifici target.

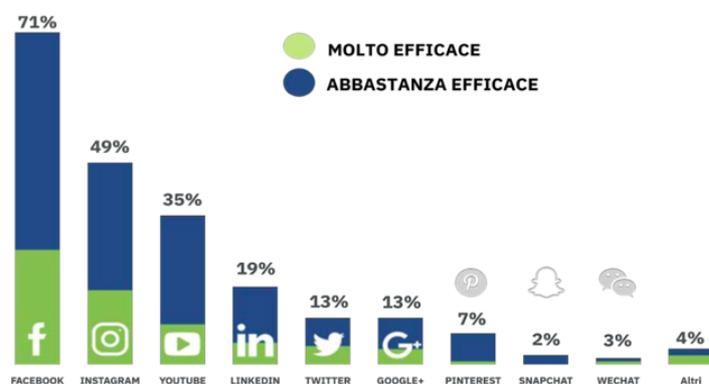


Figura 3.2 efficacia dei social media per le campagne marketing

La figura 3.2 illustra a che livello oggi le aziende utilizzino i social network come mezzi estremamente efficaci non solo per presentare i propri prodotti ma anche per acquisire clienti ed in alcuni casi per vendere i prodotti.

### 3.2.2 Tipi di eCommerce

Nell'ampio mondo degli ecommerce si possono distinguere 4 grandi categorie, ognuna delle quali è indicata con degli acronimi che ne indicano gli attori attraverso i quali avviene il commercio elettronico.

Queste sono:

- **B2B:** una piattaforma ecommerce Business To Business riguarda il commercio tra due aziende e quindi in questo caso non interessa il consumatore finale. Questa tipologia coinvolge un numero limitato di attori nelle transizioni, nonostante ciò, normalmente si trattano grandi ordini con importi mediamente elevati che generalmente sono gestiti off line.
- **B2C:** il Business To Consumer è il modello di commercio elettronico più comune e riguarda gli scambi commerciali tra l'azienda ed il consumatore finale. Tale tipologia si è affermata con l'arrivo di internet negli uffici, nelle case e nelle scuole dove le

persone hanno iniziato e ricercare prodotti difficilmente acquistabili nei loro dintorni geografici. Al giorno d'oggi risulta ancora il modello di maggior successo.

- **C2C:** il Consumer To Consumer è la forma di commercio elettronico più recente che ha preso piede soprattutto dovuto alla crisi economica. In questo caso esistono dei siti specializzati che mettono a disposizione la piattaforma online attraverso la quale 2 utenti, un compratore ed un venditore, interagiscono per decidere prezzo e modalità di consegna del bene o del servizio oggetto della transizione.
- **C2B:** Il consumer to Business è un modello ancora più particolare rispetto al C2C in quanto sono i consumatori finali ad offrire un prezzo per un determinato bene o servizio. A quel punto saranno le imprese a valutare la fattibilità tali offerte e di conseguenza accettarle o meno.  
Tale modello è l'esatto contrario del B2C e negli ultimi anni sta subendo una crescita dinamica.

### **3.2.3 I numeri dell'eCommerce**

Nonostante al giorno d'oggi in tutto il mondo molti settori siano colpiti dalla crisi, l'unico in grado di registrare una crescita a doppia cifra è proprio l'e-commerce dove le previsioni per gli anni a venire confermano questo trend.

Nel 2018 sono state 2,15 miliardi le persone che hanno effettuato almeno un acquisto online, ossia il 26,8% della popolazione mondiale riscontrando un incremento di più dell'11% rispetto all'anno precedente.

I due mercati principali per le piattaforme di commercio elettronico sono la Cina e gli USA che da soli rappresentano il 69,1% del mercato totale. L'area asiatica è il più grande e-commerce del mondo nel quale risiedono più della metà degli acquirenti totali nel mondo. La supremazia di mercato è nelle redini dei marketplace dove gli attori principali attualmente sono Alibaba ed Amazon e dove analizzare i loro investimenti può far intuire la

direzione verso la quale gli ecommerce si stanno dirigendo ovvero quella dell'integrazione tra online e offline.

Ciò significa che il concetto di "shop" sta cambiando e la sola strategia online non è più sufficiente, si sta puntando quindi a soluzioni ibride nel quale si avrà anche la presenza di negozi fisici.

Per quanto riguarda l'Europa invece, le persone acquistano online sono 324 milioni, ossia il 68% della popolazione totale europea con una spesa totale media di 826€.

Nonostante negli ultimi anni l'ecommerce si sia sviluppato molto in Spagna, Olanda e Italia, solo Germania, Regno Unito e Francia generano il 70% del fatturato europeo del commercio elettronico.

I settori più redditizi in questo tipo di commercio sono:

- Turismo
- Tempo libero
- Elettronica
- Assicurazioni

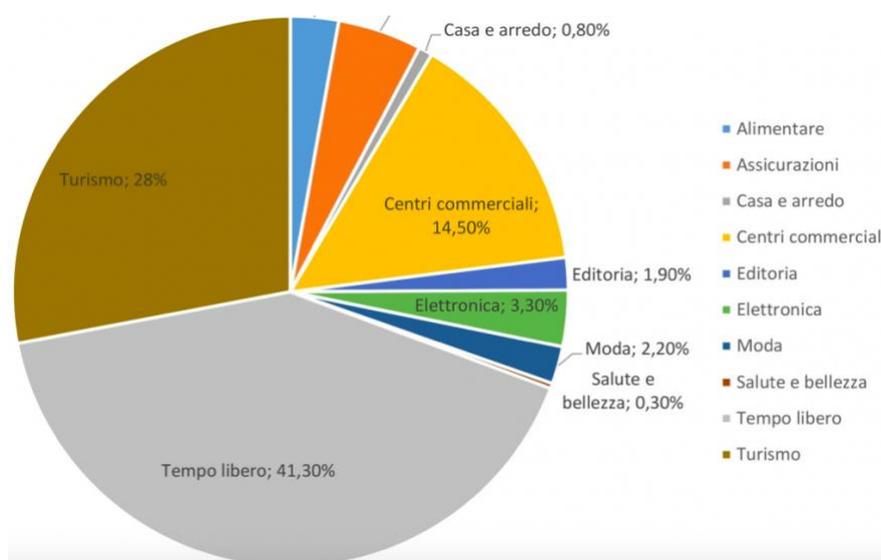


Figura 3.3 Distribuzione percentuale degli acquisti online nel mondo nel 2018

### **3.3 Camaloon**

La storia di Camaloon ha inizio verso la fine del 2010 quando il suo fondatore Pere Rius decide di creare un business basato sulla produzione di spillette personalizzate. Il signor Rius spinto dalla voglia di espandere il suo progetto inizia a lavorare dalla sua officina di Tarragona, una città a 100 km a sud di Barcellona, cominciando a soddisfare i sempre numerosi ordini a livello locale che gli arrivano.

Nel 2011 avviene il primo contatto tra Camaloon ed Itnig dove Pere Rius si rivolge alla Venture Builder per chiedere consiglio e supporto per la creazione di un calcolatore di prezzi online in modo da facilitare il processo di informazione ai suoi clienti ed evitare così lunghe telefonate per esporre ed accordarsi sui prezzi.

Durante gli incontri tra le due parti, Itnig vide in Pere Ruiz una grande mentalità imprenditoriale, con ottime idee che, sfortunatamente non riusciva ad implementare per una mancanza di capitale dovuta al fatto che il business basato sulla produzione di sole spillette non era troppo redditizio.

È a quel punto che Bernat Farrero, CEO di Itnig, offre una partnership a Rius per poter far crescere la startup con un ritmo più accelerato rispetto alle previsioni del suo fondatore, facendo così di Camaloon il primo vero e proprio progetto della venture Builder.

Fin dall'inizio della collaborazione Itnig ed il suo team si compromettono a costruire una piattaforma e-commerce attraverso la quale gli artisti possano esprimere la propria arte attraverso prodotti a basso budget come le spillette.

Grazie all'e-commerce che inizia ad internazionalizzare il progetto, Camaloon inizia ad attrarre i primi giovani talenti da tutta l'Europa che iniziano a popolare i team di sviluppo, marketing e contenuti blog.

Dopo appena un anno e mezzo dall'inizio della partnership, visti i buoni risultati che si stavano ottenendo grazie all'arrivo di ordini internazionali sempre più frequenti, Itnig e Camaloon decidono di aprire nel 2013 una fabbrica proprio davanti agli uffici della Venture Builder a Barcellona nella quale verrà inserita la produzione di due nuovi prodotti, gli stickers ed i magneti.

Per crescere ulteriormente, sempre nel 2012 si decide di ampliare il business non limitandolo solo ai clienti web come fino a quel momento, ed è a quel punto che nell'inverno del 2012 si inizia il piano di penetrazione nel mercato B2B grazie all'inserimento dei sales ninja nel team commerciale.

Da allora Camaloon è cresciuto sempre di più aggiungendo moltissimi prodotti di ogni genere al suo catalogo.

### **3.3.1 Il core business di Camaloon**

Oggi Camaloon è un'azienda ecommerce, il cui core business è la customizzazione di prodotti di merchandising con un fatturato di più di 10 milioni di euro nel 2018 il quale si è visto aumentare esponenzialmente anno dopo anno.

Attualmente l'azienda offre ai clienti l'opportunità di personalizzare al 100% migliaia di prodotti che essa stessa suddivide in tre grandi categorie che sono:

- Prodotti Legacy
- Prodotti tessili
- Prodotti promo

Al giorno d'oggi circa il 20% del fatturato deriva dal B2C (clienti web) mentre il restante deriva dal B2B.

La sua attività si è sviluppata per lo più nel continente Europeo nel quale è diventata leader in 6 paesi: Spagna, Francia, Germania, Italia, Inghilterra e Svezia.

Nonostante ciò, negli ultimi mesi, sono iniziati ad arrivare alcuni ordini importanti anche dagli Stati Uniti, da Canada, e anche dal Sud America che sono mercati ai quali la startup sta puntando da tempo.

### **3.3.2 I prodotti Legacy**

I prodotti Legacy sono la prima macro famiglia di prodotti offerti da Camaloon e sono chiamati in questo modo dalla startup in quanto sono gli unici ad essere prodotti direttamente dalla stessa.

Como indicato nel paragrafo 3.3, nel 2013 la startup in collaborazione con Itnig apre la prima fabbrica per la produzione di merchandising customizzato.

Questo impianto sorge proprio di fronte agli uffici di Camaloon nel quartiere @22 di Barcellona che si è distinto negli ultimi anni per aver ospitato la sede di moltissime startup, tra cui la più celebre *Glovo*, e che sta diventando un'importante centro d'innovazione della capitale catalana.

In questo stabilimento avviene la produzione di:

- Stickers
- Magneti
- Spillette

Questi sono prodotti molto versatili e con un costo relativamente basso attraverso i quali Camaloon è stato in grado di farsi strada me mondo del merchandising personalizzato.

L'unico dei tre prodotti che può presentare più varianti è il magnete che può essere flessibile, rigido, o con l'opportunità di avere l'apribottiglie incorporato.

Dei 20 mila gli ordini annuali ricevuti da Camaloon per i prodotti Legacy, la maggior parte sono effettuati tramite il canale B2B e nello specifico da grandi retailer europei che richiedono articoli come i souvenir.

Nonostante ciò, fra le tre categorie di prodotti questi sono quelli che generano il minor fatturato.

### **3.3.3 I prodotti tessili**

La seconda categoria è quella dei prodotti tessili i quali sono stati commercializzati da Camaloon a partire dal 2013.

Attualmente la startup offre ai suoi clienti una vasta gamma di prodotti tessili che possono essere personalizzati attraverso i tre tipi di stampa disponibili. I prodotti tessili proposti sono:

- Borse
- Tote bag
- Zaini
- T-shirts
- Felpe
- Cappelli

Questa categoria genera il maggior numero di ordini per Camaloon ma, nonostante questo i profitti netti generati dalle loro vendite non solo elevatissimi.

Questo è dovuto al fatto che Camaloon non si occupa direttamente della customizzazione dei prodotti tessili perchè non dispone di una fabbrica per poterlo effettuare.

Ciò è dovuto al fatto che si trovava nell'early stage e quindi non disponeva dei fondi necessari per aprire un nuovo impianto ma soprattutto, perché è stato un periodo di transizione nel quale fidelizzare il maggior numero di clienti ed affermarsi come impresa leader nella vendita di merchandising tessile.

Per poter soddisfare tutti gli ordini di prodotti tessili da quando questi sono apparsi nei suoi cataloghi, Camaloon ha stretto degli accordi con delle fabbriche specializzate nei diversi tipi di stampa su questi tipi di prodotti.

Tali accordi sono stati stipilati con impianti che si trovano nei pressi di Barcellona in modo tale che i tempi per le consegne fossero limitati visto che, prima di essere spediti al cliente finale, tutti gli ordini devono passare per la zona di pakaging che si trova all'interno della fabbrica dei prodotti Legacy.

Questo processo è fatto perché il cliente deve ricevere tutto l'ordine in una sola consegna e cosa più importante, deve avere la percezione che il prodotto arriva dalla fabbrica Camaloon e non da altre aziende.

Il fatto di dover pagare le prestazioni per la produzione alle fabbriche partner ed incorrere nei costi di spedizione alla propria fabbrica fa sì che Camaloon rinunci a gran parte dei profitti per soddisfare al meglio i propri clienti e di conseguenza cercare di fidelizzarli.

Le fabbriche con cui collabora la startup sono:

- **Frama** : per la stampa di prodotti digitali
- **Formas** : per la stampa di prodotti in serigrafia e piccole quantità in digitale
- **Cab** : per la stampa di prodotti in sublimazione
- **Doble hilo** : per la stampa in serigrafia
- **Global Solution** : per la stampa di piccoli volumi in digitale

### ***3.3.4 I prodotti promo***

Quest'ultima categoria rappresenta tutti i prodotti del catalogo con superficie rigida che possono essere personalizzati e solitamente vengono acquistati dai clienti a scopo promozionale.

Questa è la famiglia più grande di prodotti tra le tre offerte da Camaloon, all'interno della quale il cliente può scegliere di personalizzare tra:

- Notebooks
- Tazze
- Bottiglie e thermos
- Penne e matite ed evidenziatori
- USB
- Lanyard
- E molti altri prodotti

La customizzazione di questi prodotti segue un procedimento analogo a quello dei tessuti, infatti non avendo neanche in questo caso un impianto proprio, Camaloon affida la produzione ad altre imprese che possiedono la strumentazione necessaria per effettuare le stampe su questi prodotti.

Anche per questi, prima di effettuare la spedizione al cliente finale avviene una pre-spedizione alla fabbrica dei prodotti Legacy della startup in modo da effettuare l'impacchettamento di tutto l'ordine e spedirlo alla destinazione finale.

Le fabbrica che collaborano con Camaloon per la produzione di questi prodotti sono:

- **Global solution** : Per la stampa digitale
- **Exaprint** : per la stampa in serigrafia
- **Bagmovil** : per la stampa in sublimazione

### ***3.4 La customizzazione dei prodotti***

Tali prodotti come detto precedentemente possono essere personalizzati al 100% a gusto del cliente che fornirà a Camaloon il disegno da applicare al prodotto o ai prodotti scelti.

A seconda del prodotto scelto da catalogo, questo potrà ricevere una, due o tre tipi di stampa per essere personalizzati.

Queste tipologie sono:

- La stampa digitale
- La stampa serigrafica
- La stampa sublimatica

#### ***3.4.1 La stampa digitale***

La stampa in digitale è una delle tre tecniche offerte da Camaloon ai suoi clienti per la personalizzazione del materiale acquistato.

La DTG (Direct to Garment) è una tecnica per la stampa di tessuti molto precisa che fornisce risultati di alta qualità quasi impercettibili ad occhio nudo rispetto ad una stampa in serigrafia tradizionale.

Nel caso della DTG, l'immagine viene stampata direttamente sul tessuto attraverso apposite stampanti che utilizzano un numero limitato di inchiostri specifici.

Questo tipo di stampa è utilizzato per ordini medio piccoli, in questo modo si evita di incorrere nei costi di una stampa serigrafica, ottenendo comunque stampe con una resa fotografica ad alta definizione.

Gli inchiostri utilizzati tingono il tessuto ma sono poco opachi il che renderebbe una stampa diretta poco visibile e non duratura nel tempo, per questo prima di stampare il tessuto deve essere pretrattato con una soluzione liquida chiamata *Primer* che permette poi all'inchiostro di aderire perfettamente al tessuto e garantendo così la durabilità della qualità nel tempo.

La stampa in digitale semplifica quindi il processo di ottenimento di abbigliamento personalizzato di alta qualità senza però dover incorrere in alti costi per avere personale altamente qualificato come nel caso della serigrafia e della sublimazione.

### **3.4.2 La stampa serigrafica**

La parola serigrafia deriva da latino *seri* (seta) e dal greco *γράφειν* (scrivere) e la stampa serigrafica è una delle più antiche del mondo.

La stampa serigrafica avviene come in tipografia e litografia, per mezzo di una cliché o un quadro di stampa. La cliché serigrafica consiste in una cornice sulla quale viene teso uno speciale tessuto a maglie; una parte di questo tessuto viene poi otturata con dei procedimenti fotomeccanici (che illustreremo in questo articolo) in modo da lasciare libere le superfici in corrispondenza di disegni o testi da stampare. Per mezzo di una Racla (lamina di gomma) si fa scorrere, premendo sul cliché, un inchiostro che passa solo attraverso le maglie del tessuto lasciate libere e, depositandosi sull'oggetto o il foglio, riproduce il disegno

o il testo voluto. Permette di stampare su qualsiasi materiale, soggetti di ogni dimensione ed in svariate forme.

Questo tipo di stampa viene usato principalmente per fare arte, stampare tessuti, cartelloni pubblicitari, cartelli stradali, vetri, ceramiche e anche PVC.

Il procedimento per la stampa serigrafica risulta più complesso rispetto a quella DTG ma soprattutto ha dei costi molto più elevati in quanto per ogni disegno necessita una cliché o quadro di stampa ad hoc il quale ha un costo notevole.

È per questo che tale tipo di stampa va bene per produzioni medio-grandi in modo da distribuire il costo della piastra sul numero maggiore di unità possibile.

Applicare una stampa serigrafica su una sola unità o poche risulterebbe troppo oneroso per il cliente che ha effettuato l'ordine.

### ***3.4.3 La stampa sublimatica***

Il processo di sublimazione è dato dalla trasformazione che gli inchiostri subiscono quando, una volta applicati sul tessuto, vengono a contatto col calore e si trasformano in gas, unendosi così in maniera stabile al poliestere.

Questa tecnica di stampaggio è effettuata attraverso stampanti a getto d'inchiostro ed utilizzando un'apposita carta per la sublimazione.

Una volta che la carta ha ricevuto il liquido, questo viene trasferito sulla superficie ricevente attraverso una specifica pressa o calandra.

Questa tecnologia è ottimale per la personalizzazione di tessuti in poliestere, nylon e materiali pre-trattati ed utilizzati in campi come l'abbigliamento, l'oggettistica e l'interior decoration.

Dei tre processi di stampa appena descritti, questo è il più costoso in quanto si può ottenere un'altissima qualità della del prodotto.

Tale livello di qualità è dovuto al fatto che i materiali in poliestere quando sono sottoposti a temperature di circa 170° cambiano la loro struttura molecolare, permettendo così

all'inchiostro di combinarsi perfettamente con il materiale lasciando una sensazione soffice al tatto senza alcun tipo di rilievo o spessore.

### **3.5 Il vantaggio competitivo di Camaloon**

Il merchandising personalizzato non rappresenta un'innovazione in quanto ci sono molte imprese nel mondo che hanno il medesimo core business di Camaloon il che, inizialmente, renderebbe il mercato nella quale la startup agisce già saturo di offerta.

È per questo motivo che Camaloon è dovuta entrare in questo tipo di mercato dimostrando di avere dei punti di forza che nessun altro dei suoi competitors aveva.

Il principale di questi punti di forza è il *lead time*, ossia il tempo che intercorre dalla conferma dell'ordine fino alla consegna del prodotto al cliente finale, il quale varia dalle 48h fino alle 96h dipendentemente dalle quantità ordinate e dal paese di consegna.

Il secondo punto a favore di questa startup è dovuta all'utilizzo di molti materiali biodegradabili, riciclabili al 100% e tessuti organici, dimostrando così un forte interesse nella salvaguardia del pianeta che è oggetto di interesse collettivo al giorno d'oggi.

Il terzo dei vantaggi competitivi è legato al fatto che tutta la produzione dei prodotti venduti da Camaloon avviene nel territorio spagnolo e che, a differenza dei suoi competitors che producono nel est asiatico, dimostrano di agire nel totale rispetto nei confronti dei lavoratori e dei loro diritti.

Questi ultimi due punti descritti danno un'enorme vantaggio competitivo a Camaloon in quanto le aziende europee e non solo cercano sempre di più di acquistare e produrre in maniera sostenibile e rispettando soprattutto i diritti dei lavoratori.

È per questo motivo che negli ultimi due anni Camaloon si è fatto anche largo nel mercato olandese e quello svedese. L'obiettivo a breve termine della startup è quello di penetrare anche nei mercati degli altri paesi del nord d'Europa che mostrano affinità per il rispetto dell'ambiente e dei lavoratori.

L'ultimo grande vantaggio che ha Camallón è dato dalla posizione geografica in cui si trova, infatti la città di Barcellona è conosciuta a livello europeo e sempre di più a livello globale come centro di eventi culturali ed imprenditoriali.

Il fatto di ospitare ogni settimana fiere di livello internazionale come il *Mobile World Congress* o lo *Smart City Expo World Congress* che attraggono milioni di aziende l'anno ed eventi musicali come il *Sonar* o il *Primavera Sound*, permette a Camallón di avere un campo fertile pressoché illimitato nel quale proporsi ed offrire i suoi servizi.

## 4 LA LOGISTICA DI CAMALOOON

### 4.1 La gestione degli ordini

In questo paragrafo verrà analizzato tutto il processo che porta dalla conferma dell'ordine da parte del cliente sino alla distribuzione del prodotto finito a quest'ultimo.

La parte della logistica inbound è stata gestita dal sottoscritto in parallelo al progetto descritto nel prossimo capitolo.

Camaloon riceve giornalmente gli ordini principalmente da due canali:

- **B2C:** essendo la startup un eCommerce e non avendo alcun negozio fisico, gli ordini vengono effettuati direttamente dai *web user* attraverso la pagina web di Camaloon attraverso la quale vengono scelti i prodotti di interesse, le quantità, il tipo di customizzazione e viene caricato il disegno da applicare per ottenere la personalizzazione del prodotto voluta.
- **B2B:** questo canale è gestito per quasi la sua totalità dai commerciali di Camaloon facendo sì che, a differenza del B2B, ci sia un contatto diretto tra il compratore e la startup. Il dipartimento commerciale da Camaloon è costituito da sei blocchi rappresentanti i principali mercati in cui agisce l'eCommerce ed ognuno di questi è formato da:
  - I. SDR : i Sales Developer Representative che si occupano di cercare e creare nuovi leads attraverso le *cold calls* e l'utilizzo di strumenti come Sales Navigator (LinkedIn) e dove i profili trovati devono rappresentare una possibile vendita superiore ai 2000€. Questo tipo di commerciale non può chiudere una vendita in modo diretto in quanto verrà fatto direttamente dai Partner Manager.

- II. PARTNER MANAGER : questo tipo di manager è incaricato di chiudere la prima vendita con il cliente il quale nella maggior parte dei casi è un lead trovato dagli SDR.  
Un'altra opportunità è che un grosso cliente che non abbia mai avuto un rapporto commerciale con Camaloon si mettesse in contatto con il *Cusome Service* per chiedere preventivi o effettuare direttamente un ordine, in questo caso è sempre il Partner Manager a gestire la vendita.
  
- III. ACCOUNT MANAGER : questa categoria di commerciali si occupa di tutti i clienti che hanno avuto rapporti commerciali con Camaloon in passato. Il loro obiettivo è quello di mantenere continuo il rapporto con il cliente in modo che esso riacquisti con frequenza durante vari periodi dell'anno e negli anni a venire.

Attraverso questi due canali vengono gestiti in media 140 ordini al giorno i quali vengono confermati dopo essere stati analizzati dal *Validation Team* composto da sei persone.

Quest'ultimo ha il compito di analizzare il disegno fornito dal cliente per la customizzazione e di valutarne la qualità in modo da evitare reclamazioni una volta prodotto e consegnato il bene.

Come ultima azione da parte del team di validazione, viene creata una scheda con un layout standard che indica tutte le caratteristiche dell'ordine come la quantità di prodotto, il tipo di stampa scelto compreso il disegno.

#### **4.1.1 La classificazione degli ordini**

Una volta confermati gli ordini si inizia il processo che porterà alla produzione vera e propria dell'ordine. Il *Team di Operations* nel quale il sottoscritto ha svolto il tirocinio, è responsabile di effettuare due refresh giornalieri tramite il back office aziendale nella sezione "ordini non assegnati" attraverso il quale vengono indicati tutti gli ordini da assegnare alle varie fabbriche partner di Camaloon.

Per poterli assegnare in maniera corretta, bisogna classificare inizialmente tutti gli ordini in base a:

- Natura del prodotto: bisogna creare 3 macro gruppi di ordini dipendendo da se essi sono prodotti legacy, tessili o promo.
- Tecnica di customizzazione: da ognuno di questi 3 macro gruppi si creano dei micro gruppi in base a sé i prodotti devono subire una stampa di tipo digitale, serigrafica o in sublimazione.

Una volta classificati i prodotti, prima di poterli assegnare alle varie fabbriche e quindi dare l'ok alla produzione bisogna controllare se lo stock presente sia sufficiente a coprire la produzione richiesta.

## ***4.2 La gestione dello stock***

La gestione dello stock risulta essere molto inefficiente al giorno d'oggi a causa della mancanza di tempo e risorse economiche. Tale gestione si è resa necessaria per stabilire solide fondamenta per il futuro creando una soddisfacente customer experience e quindi per iniziare a fidelizzare il maggior numero di clienti possibili.

La politica di Camaloon, che garantisce la spedizione dell'ordine tra 48 e 96h lavorative in base all'ordine e al luogo di spedizione, la obbliga ad adottare una strategia Push la quale però, è resa difficoltosa dovuta a tre grandi problemi che la startup ha:

- Essendo Camaloon una startup e non avendo ancora le finanze necessarie per implementare gli strumenti utili ad una gestione fluida ed efficiente delle risorse aziendali come un buon ERP, presenta al suo interno molti meccanismi manuali che comportano una gestione macchinosa ed inadeguata in molti ambiti come la gestione dello stock.

- La situazione economica di Camaloon non le permette di avere fabbriche proprie per la produzione di prodotti tessili e promo, il che ha reso necessario creare svariate collaborazioni con diverse fabbriche, ognuna specializzata nella customizzazione di un tipo di materiale con un tipo (o in alcuni casi al massimo 2) di stampa. Ciò rende impossibile una produzione fluida ed immediata nella maggior parte dei casi.
- Il terzo grande problema di questa startup è dovuta al fatto che non ha uno spazio proprio per lo stoccaggio delle materie prime, il che la ha obbligata a stringere accordi con le fabbriche collaboratrici per riservarle uno spazio dedicato a stoccarle una quantità minima di materia prima per alcuni prodotti. Questo vuol dire che Camaloon non dispone di tutti i materiali esposti a catalogo nel momento esatto in cui riceve gli ordini.

Quest'ultimo problema va in contrasto con la strategia Push in quanto obbliga Camaloon a comprare periodicamente materie prime dai fornitori e a spedirle alle varie fabbriche con le conseguenti spese di spedizione che si vanno accumulando e che a fine anno comportano una spesa enorme con la conseguente riduzione sostanziale dei profitti netti.

La somma di queste problematiche obbliga la startup ad agire tramite un sistema ibrido Push-Pull ma garantendo allo stesso tempo un servizio basato su un sistema totalmente Push.

Questi problemi rendono impossibile un controllo totalmente diretto sulle giacenze a disposizione nelle altre fabbriche. Per avere il maggior controllo possibile si sono creati vari file, uno per ogni fabbrica, messi in condivisione su un Drive nel quale viene indicato ogni prodotto disponibile con il suo codice, le quantità presenti ed i livelli minimi di stock per i quali fare riferimento per ristabilire le giacenze.

È attraverso questo sistema che ogni giorno, dopo aver creato i microgruppi degli ordini da assegnare, si va a modificare questi file andando a sottrarre le quantità necessarie per la produzione.

#### ***4.2.1 L'acquisto di materie prime***

Per tutti quei prodotti che in un magazzino normale avrebbero un indice di rotazione basso e per cui si è deciso non avere giacenze nelle fabbriche partner, bisogna effettuare l'acquisto giorno per giorno.

Come per le fabbriche partner che producono, Camaloon ha stretto vari accordi con diversi fornitori per poter aver un flusso continuo di materiale in entrata.

Nonostante gli accordi e gli sconti commerciali applicati dai fornitori a Camaloon, ogni emissione di ordine fatta comporta delle spese di spedizione e dato che queste devono essere express comportano una spesa enorme per l'azienda.

Ogni ritardo sulla consegna di materie prime porta ad un ritardo nella produzione e di conseguenza un ritardo nella consegna al cliente.

Questo potrebbe non comportare troppi problemi con i clienti web user e quindi per i piccoli ordini, ma potrebbe causare gravi disagi per i grossi clienti serviti dai commerciali.

Un ritardo con clienti importanti potrebbe significare dover fare uno sconto commerciale troppo elevato per il disagio causato, oppure, il cliente potrebbe non più volere l'ordine, il che costituirebbe il rimborso totale pagato e nei peggiori dei casi la perdita stessa del cliente.

Per procedere con il processo di assegnazione degli ordini alle fabbriche, bisogna procedere all'acquisto dei materiali per gli ordini rimasti dalla fase precedente.

Tale operazione è svolta tramite la pagina web di ogni singolo fornitore attraverso la quale si sceglie il prodotto da acquistare, la quantità e si indica il luogo di consegna, ossia la fabbrica partner corrispondente per il tipo di customizzazione da applicare al prodotto appena comprato.

### 4.3 Lo smistamento degli ordini per la produzione

A questo punto, una volta individuati gli ordini la cui produzione può essere gestita con le giacenze nelle fabbriche partner avendo aggiornato il Drive per lo stock e dopo aver acquistato le materie prime necessarie per gli ordini senza presenza di materiale in magazzino, si passa all'assegnazione finale di questi.

Nella stessa sezione del back office, attraverso la quale si erano creati i micro gruppi, ogni ordine (rappresentato da un codice alfanumerico a 10 cifre) presenta un menù a tendina con le varie fabbriche al quali esso si può assegnare.

Quindi in base alla combinazione prodotto – tecnica di customizzazione viene selezionata un'opzione.

In questo modo la fabbrica alla quale è stato assegnato l'ordine riceverà la scheda fatta dal tem di validazione con tutte le informazioni necessarie per procedere alla produzione che inizierà subito se i materiali sono nel loro stock o inizierà il giorno seguente se devono attendere l'ordine acquistato dal sottoscritto.

Order N°: 1911CEDE95

Product	Model	Supplier code
Roly Dogo T-shirts	Roly Dogo T-shirts	ROL_CA6502

color  
bla\_std\_2

Preview



fro\_280x360

Full colour digital printing - DTG

S	M	L	XL	XXL	Total
0	1	1	0	0	2

*Immagine 4.1 scheda tecnica dell'ordine*

L'immagine 4.1 illustra la scheda tecnica dell'ordine creata dal team di validation la quale, sarà la stessa che riceverà la fabbrica partner che si occuperà di applicarle la stampa richiesta (in questo caso la DTG).

Nella scheda sono inseriti tutti i dati necessari come il modello, il colore, il tipo di stampa da applicare al prodotto, il numero di unità e le relative taglio e un'immagine che rappresenta il prodotto finito.

Nell'improbabile ma non impossibile caso in cui non esista stock sufficiente nelle fabbriche e anche i fornitori abbiano esaurito il materiale, si avvisa immediatamente il cliente per dargli l'opportunità di cambiare l'ordine o sospenderlo con la conseguente restituzione dell'intera somma versata in precedenza.

#### **4.4 La logistica outbound**

Anche la logistica outbound di Camaloon, attualmente, presenta una struttura poco efficiente infatti presenta un grande difetto:

- Svantaggio: Un unico ordine può contenere più prodotti di tipologie diverse ognuno dei quali a sua volta può richiedere un tipo di personalizzazione diverso, per tale motivo la spedizione al cliente finale non può essere effettuata direttamente dalle fabbriche partner.

Non si può quindi mandare al cliente finale l'ordine attraverso più spedizioni provenienti da luoghi diversi oppure una sola spedizione con un indirizzo diverso da quello di Camaloon.

È per questo motivo che tutti gli ordini completati dalle fabbriche partner devono essere mandati alla fabbrica dei prodotti legacy di Camaloon in modo da poter creare per ogni ordine un'unica spedizione, utilizzando il packaging ed i timbri della startup in modo da far sembrare che tutto sia stato prodotto da noi, senza che il cliente abbia la sensazione contraria.

Con la logistica outbound si aggiunge un altro elemento inefficiente alla gestione delle operations di Camaloon che comporta dei costi che sarebbero inesistenti in aziende mature.

#### ***4.5 La gestione dei reclami***

L'elevato numero di relazioni commerciali che Camaloon ha sia dal lato dei fornitori che da quello dei produttori, fa sì che possano nascere dei ritardi nella fornitura oppure nella produzione facendo sì che la data di consegna promessa al cliente finale cambi e si ritardi, creando così nella maggior parte dei casi dei reclami.

L'altra motivazione che porta i clienti a fare reclami è la parziale consegna del materiale o l'inadeguata qualità della merce consegnata.

In entrambi i casi le cause sono da attribuire ai fornitori ed alle fabbriche con le quali Camaloon collabora per la produzione.

Nonostante ciò è proprio la startup che di fronte al cliente si assume la responsabilità della qualità del prodotto e della data di consegna.

Camaloon, a seconda della natura dei reclami, ne affida la gestione a due soggetti:

- **Customer Service:** Camaloon dedica a tutti i mercati serviti una o più persone formanti parte del customer service in modo da poter gestire tutte le richieste dei clienti, soprattutto i reclami, nella maniera più efficace ed efficiente possibile. Nonostante ciò, visto l'elevato numero di chiamate e mail ricevute giornalmente rispetto al numero limitato di componenti del customer service, si è deciso di attendere prima e al meglio tutti i reclami provenienti dal fronte B2B visto che tali rappresentano quella fascia di clienti importanti che devono essere fidelizzati e per cui la loro soddisfazione precede quella dei web user.

Questa parziale attenzione è dovuta alla mancanza di tempo e risorse umane che Camaloon ha a disposizione.

Ogni caso di reclamo è gestito dal customer service in collaborazione con il team di operations per valutare la miglior soluzione da offrire al cliente.

Una volta esaminato il reclamo la startup può offrire 3 soluzioni:

- Rimborso totale o parziale dell'ordine
  - Spedizione parziale della parte mancante dell'ordine
  - Offrire uno sconto
- **Responsabile acquisti:** Il responsabile degli acquisti, ruolo coperto dal sottoscritto durante il tirocinio, è anche il soggetto che si occupa della gestione dei reclami da parte delle fabbriche partner.

Infatti, qualora una fabbrica ricevesse quantità inferiori o materiale errato da parte del fornitore per effettuare la produzione è tenuta a comunicarlo a Camaloon.

Ogni ritardo o errore nella consegna alle fabbriche comporta quasi sicuramente un ritardo nella consegna al cliente che farà reclamo attraverso il customer service.

È quindi, in questo caso, compito del responsabile acquisti sopperire a tale problema facendo sì che il materiale mancante sia spedito il più presto possibile alla fabbrica di destinazione per cercare di effettuare la consegna nella data prestabilita.

Nel caso non si riuscisse a fare ciò, sarà il customer service sotto indicazione del responsabile acquisti a contattare direttamente il cliente per informarlo del possibile ritardo nella consegna e trovare una soluzione che lo soddisfi.

#### ***4.6 I costi delle inefficienze logistiche dell'attuale modello Camaloon***

Quelli appena descritti nei paragrafi precedenti di questo capitolo, sono i processi necessari alla produzione degli ordini, ognuno dei quali presenta delle inefficienze che si traducono in costi elevati per la startup.

Visto l'elevato numero di ordini che Camaloon riceve e vista la diversità tra loro dovuta al diverso tipo di prodotti ed al numero di unità richieste, risulta complicato tenere un registro

preciso di ogni singolo costo attribuibile alle inefficienze logistiche derivanti dai processi descritti in precedenza.

Camaloon ha quindi deciso di riportare tutti i dati relativi a tali costi grazie un documento condiviso tra:

- **Customer Service:** il quale si occupa di registrare tutti i costi derivati da rimborsi, sconti o riproduzione degli ordini
- **Responsabile acquisti:** il quale riporterà tutti i dati sui costi di spedizione legati all'acquisto giornaliero di materie prime dai vari fornitori
- **Shipping manager:** il quale inserirà tutti i costi derivanti dal trasporto dei prodotti finiti provenienti dalle varie fabbriche e dirette alla fabbrica dei prodotti legacy per essere imballati e spediti al cliente finale.

Tale registro è stato istituito nello scorso mese di giugno per poter aver un controllo preciso su tutti i costi sostenuti derivanti dalle inefficienze logistiche.

I dati raccolti durante gli ultimi tre mesi non rispecchiano comunque l'andamento che si osserverebbe durante tutto l'anno in quanto luglio ed agosto sono i mesi nei quali si abbassa drasticamente il numero di ordini vista l'inoperatività di molte imprese dovuta alle vacanze estive.

Sarà quindi importante osservare i dati relativi ai prossimi mesi per avere un quadro più preciso su tali costi cercando di mettere in atto strategie per diminuirli al massimo.

## **5 L'APERTURA DI UNA NUOVA FABBRICA**

### ***5.1 Introduzione***

Al giorno d'oggi il management aziendale gioca un ruolo chiave per il funzionamento e la crescita di un'azienda, è sempre più fondamentale avere manager con esperienze rilevanti Al fine di definire e valutare le azioni strategiche da intraprendere.

Era ed è ancora tutt'oggi consuetudine, che i manager di Camaloon si riuniscano una/due volte a settimana per analizzare l'andamento della startup in base agli obiettivi prefissati e cambiare, se necessario, alcuni aspetti strategici in corso d'opera per raggiungerli.

Verso Marzo 2019, periodo nel quale ho iniziato la mia esperienza come tirocinante presso Camaloon, ho avuto l'opportunità e la fortuna di partecipare ad alcuni di questi meeting settimanali in un momento importante per la startup.

È infatti da inizio di quest'anno che ITNIG e Juan Rodriguez Oyaneder (CEO di Camaloon), hanno deciso di mettere la freccia a sinistra per iniziare il processo che porterà la startup a diventare una vera e propria impresa.

Aver potuto partecipare a queste riunioni ed essere stato incaricato di portare avanti nella fase iniziale questo progetto, mi ha dato l'opportunità analizzare vari scenari possibili per trovare la migliore soluzione da adottare in base alle esigenze non solo di ITNIG e Camaloon ma anche di tutti coloro che lavorano in esse e che ne sarebbero stati influenzati.

### ***5.2 I tre fattori di cambio***

La necessità di accelerare il processo di crescita di Camaloon è stato dovuto a tre fattori principali sia interni che esterni alla startup i quali impongono il cambio in questo preciso momento storico dell'impresa. Tali fattori sono:

- i. Costi delle inefficienze logistiche:** Nonostante Camaloon abbia una fatturato molto buono, il quale è superiore rispetto alla media delle startup che si trovano nella stessa fase, i profitti netti non risultano così alti come ci si aspetterebbe. Tale fatto è dovuto all'attuale struttura logica che ha Camaloon e che, attraverso le sue inefficienze porta ad affrontare dei costi extra inaccettabili per i canoni della logistica del giorno d'oggi. Nonostante questa struttura sia stata resa necessaria ai fini di creare solide fondamenta per un modello di business solido che riuscisse ad affermare Camaloon come una delle future aziende leader nel settore del merchandising personalizzato, questi costi non sono più sostenibili se si vuol far aumentare gli utili netti dell'azienda. Da come si può intuire dal capitolo 4 nel quale viene illustrato lo schema logistico per la produzione dei prodotti, lo stoccaggio e le spedizioni, è impossibile pensare che si possa trovare una soluzione unica e definitiva che risolva tutti i problemi attraverso l'implementazione di un'unica strategia. L'annullarsi di tutti i costi derivanti dall'attuale gestione logistica non avverrà in pochi mesi ma sicuramente impiegherà qualche anno e la durata di tale progetto dipenderà soprattutto dagli investimenti che la startup potrà fare.
- ii. Agevolazioni fiscali:** Le agevolazioni fiscali concesse dallo stato la regione ed il comune, secondo le leggi spagnole per gli investitori e per le startup si vedranno cessare a Maggio 2020 e comporteranno la fine del rapporto tra ITNIG e Camaloon. Ci si trova quindi davanti all'esigenza di rendere Camaloon indipendente dalla guida di ITNIG, oppure di rafforzarla a tal punto da attrarre VC per il round B. In entrambi i casi la startup dovrà dimostrare di avere profitti netti più alti rispetto agli attuali.
- iii. Fine rapporto con ITNIG:** Essendo ITNIG una VB che gestisce startups durante early stage ed essendo arrivata al quarto anno di collaborazione con Camaloon, i suoi fondatori hanno espresso l'intenzione di sciogliere la partnership con la startup per

poter accoglierne un'altra nel suo spazio coworking, ottenendo così un ricircolo attivo di nuove imprese da poter far crescere, aumentando così la sua immagine nel mondo delle VB.

Tale decisione ha anche una relazione diretta con il punto ii. il quale però non pregiudica il rapporto tra investitore e startup, infatti, ITNIG ha affermato di volersi impegnare attivamente fino all'ultimo per far crescere Camaloon fino al raggiungimento dell'obiettivo.

### ***5.3 La decisione di puntare su un nuovo impianto***

Di fronte a questi importanti problemi e vincoli presenti e futuri, fin da subito, è stata individuata, in comune accordo, come unica soluzione possibile da parte dell'area manager e dal CEO l'apertura di uno stabilimento proprio per la produzione attraverso il quale si andrebbero a ridurre in maniera sostanziale i problemi derivanti dal fattore (i) e creando così valore aggiunto per Camaloon per attirare l'attenzione di Venture Capital per il futuro (ii). Nonostante la soluzione trovata per il futuro di Camaloon sia stata "ovvia", la sua implementazione ha richiesto e richiede delle analisi specifiche che necessitano della collaborazione dei vari dipartimenti dell'impresa.

Nei seguenti paragrafi verranno indicate le analisi fatte per l'apertura della fabbrica e le scelte fatte sulla base di queste.

### ***5.4 Le scelte strategiche per la nuova fabbrica***

Durante le prime riunioni tra Itnig, il CEO e l'area manager di Camaloon è stato stabilito un "cronoprogramma" decisionale da seguire per analizzare tutti i punti strategici necessari per effettuare la scelta finale sull'apertura del nuovo impianto.

A tale proposito, sono stati stabiliti otto punti principali da seguire ognuno dei quali, una volta completati, dovrà essere analizzato dall'area manager e dal CEO per essere approvato e dare così inizio all'analisi del punto seguente. Tali punti sono:

- L'analisi sulle vendite
- La scelta del materiale e del tipo di customizzazione da implementare nel nuovo impianto
- I macchinari da acquistare
- La nuova gestione dello stock
- Dimensioni necessarie per il nuovo impianto
- Locazione del nuovo impianto
- Decidere se affittare o acquistare l'impianto
- Analizzare i costi di apertura

L'analisi dei primi sei punti ha ricevuto il contributo diretto del laureando, mentre gli ultimi due si trovano attualmente nella fase finale dell'analisi.

Nonostante ciò il sottoscritto darà alcune considerazioni personali sugli ultimi due punti basate su quanto osservato e discusso previamente con il tutor e responsabile del progetto.

Di seguito, nei prossimi paragrafi, verranno illustrate tutte le analisi dettagliate svolte sui vari punti stabiliti.

#### ***5.4.1 L'analisi degli ordini***

Il primo passo di questo processo riguarda la scelta dei prodotti da andare a produrre nella nuova fabbrica ed essendo questa una scelta critica si è deciso di impostare dei parametri per prendere al meglio tale decisione.

Questi parametri sono:

- **Frequenza acquisto materie prime:** come già indicato precedentemente, l'acquisto di materie prime comporta spese enormi, è necessario trovare quindi un prodotto

che richieda acquisti giornalieri per la produzione. In questo modo nella nuova fabbrica si potranno stoccare tali materiali riducendone al minimo il numero di ordini e di conseguenza si ritaglierebbero i costi derivanti da essi.

- **Numero di unità prodotte:** Dato che la produzione di prodotti tessili e promo è affidata ad imprese terze, questo comporta una spesa e di conseguenza profitto minore su ogni unità prodotta.
- **Numero di reclami:** Ogni reclamo presentato da un cliente rappresenta un costo per l'azienda che dovrà riprodurre il bene, rimborsare il cliente o applicare uno sconto sull'ordine.  
È difficile effettuare un controllo qualitativo sulla produzione quando non si è se stessi a farla ma sono imprese terze come nel caso di Camaloon che deve individuare gli ordini che producono più claim per poterle ridurre al massimo attraverso un controllo diretto.
- **Controllo stock:** affidare ad aziende terze la customizzazione dei prodotti tessili e promo significa anche affidarli la gestione del proprio stock che, anche se si parla di "piccole quantità" comporta l'attribuire un alto grado di fiducia a coloro che lo gestiscono.  
È capitato alcune volte infatti che Camaloon abbia dovuto chiamare l'attenzione dei suoi partner in quanto i livelli di stock tenuti sotto controllo dalla startup tramite i drive condivisi e i livelli di stock dichiarati dalle fabbriche non coincidevano a sfavore dell'e-commerce.  
Questo comportava l'immediato riacquisto dei materiali mancanti i cui costi si sommeranno a tutti quelli delle altre inefficienze .

Dopo aver individuato questi parametri critici, è stato facile individuare il prodotto che racchiude tutti e quattro i parametri appena descritti.

Per poter individuare tale prodotto sono state fatte delle analisi sugli ordini degli ultimi due anni nei quali, ci sono stati i boom di ordini per Camaloon e che, nonostante raccolgono pochi dati danno una visione precisa della situazione.

Sono stati creati dei report sui prodotti tessili e promo basati sulla tecnica di customizzazione ricevuta, ed attraverso questi siamo riusciti ad individuare il prodotto più venduto ed il tipo di personalizzazione più richiesta.

Di seguito sono indicati alcuni dati sugli ordini per prodotti tessili con stampa in serigrafia che sono risultati i più venduti ed ordinati negli ultimi 21 mesi:

Stampa in serigrafia per prodotti tessili		Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Total
2018	Unità	20876	15836	36455	25953	37560	49064	24692	49522	48490	62976	73423	26688	471535
	Ordini	82	14	45	53	77	106	74	106	137	171	186	117	1168
2019	Unità	53673	47846	79389	73496	93299	82659	61305	59142	86212				637021
	Ordini	147	131	194	206	294	325	226	267	312				2102
	uni '18/'19				157%	154%	132%	134%	112%	107%				17%
	Order '18/'19				249%	259%	244%	238%	221%	203%				-15%

Figura 5.1 registro degli ordini dei prodotti tessili in serigrafia

Nella tabella 5.1, si può prendere visione delle unità di prodotti tessili personalizzati attraverso la serigrafia ordinati da gennaio 2018 fino a settembre 2019 ed il numero di ordini effettuati per ogni mese con il confronto percentuale tra i due anni che dimostra un sostanziale crescita e previsioni positive per il 2020.

Di seguito vengono mostrati i grafici che rappresentano l'andamento degli ordini tra 2018 e 2019.

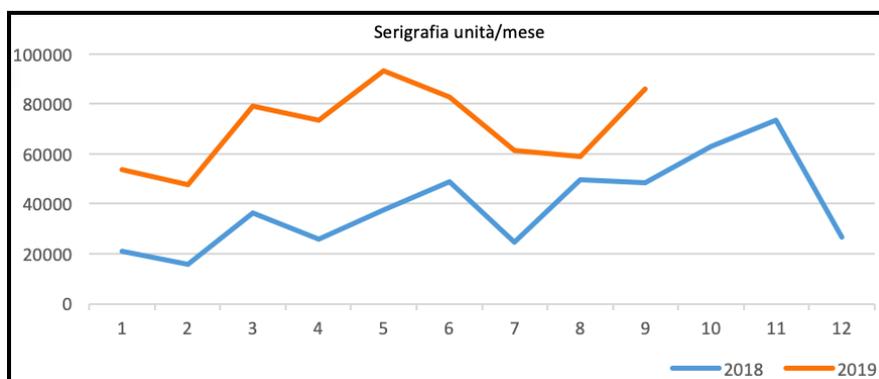


Grafico 5.2 delle unità/mese ordinate di prodotti tessili in serigrafia

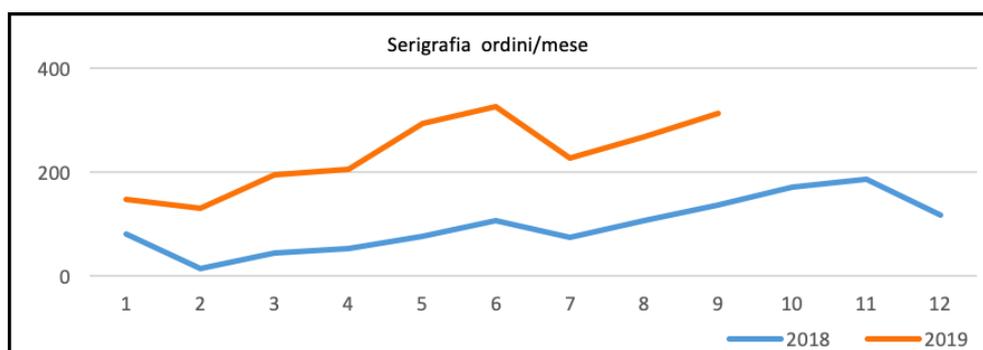


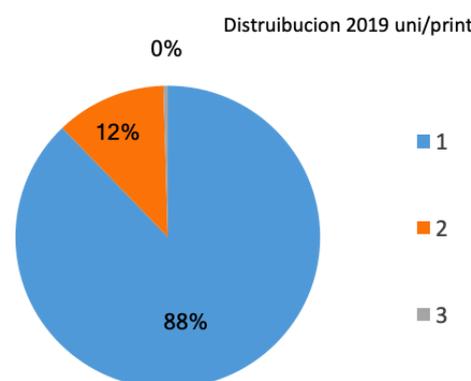
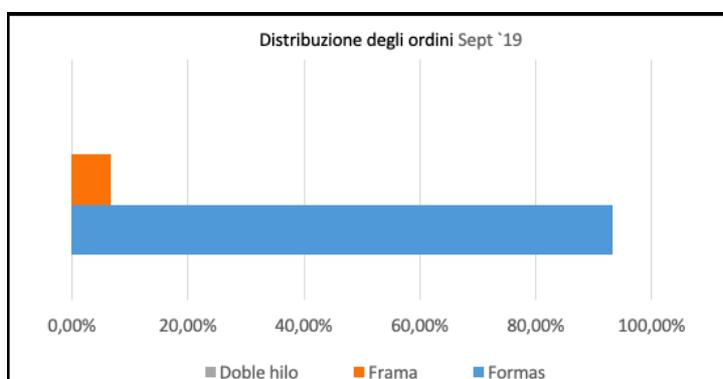
Grafico 5.3 degli ordini/mese di prodotti tessili in serigrafia

Nella tabella 5.4 viene indicato come sono stati distribuiti gli ordini totali da inizio anno sino ad oggi nelle rispettive 3 fabbriche partner in grado di customizzare i prodotti attraverso la stampa in serigrafia.

		Anno 2019										Total	Total 2019	Septiembre
2019	Formas	49813	40900	63673	61878	77610	76738	52126	56307	80417	559462	87,82%	93,28%	
		123	88	152	174	218	275	185	253	278	1746			
	Frama	3425	5446	14716	11618	15689	5921	9179	2835	5795	74624	11,71%	6,72%	
		24	43	42	32	76	50	41	14	34	356			
	Doble hilo	435	1500	1000	0	0	0	0	0	0	2935	0,46%	0,00%	
		3	2	1	0	0	0	0	0	0	6			

Tabella 5.4 distribuzione degli ordini negli ultimi 9 mesi

Tali dati sono rappresentati di seguito attraverso dei grafici:



Grafici 5.5 – 5.6 distribuzione degli ordini negli ultimi 9 mesi

#### ***5.4.2 La scelta del materiale e del tipo di customizzazione***

Le analisi riportate dai report lasciano pochi dubbi sul prodotto ed il tipo di customizzazione da implementare nella nuova fabbrica in base a quanto stabilito ed indicato dal primo punto del cronoprogramma durante le riunioni fatte tra Itnig e l'area manageriale di Camaloon.

Nonostante ciò, nei meeting che si sono susseguiti, dalla prima analisi sugli ordini sono emerse delle considerazioni per le quali si è lasciato in stand by la conferma della produzione di materie tessili con stampa in serigrafia, in modo da poter rianalizzare la situazione.

Questo blocco è stato dovuto al fatto che il sottoscritto insieme al manager delle operations ci siamo recati più volte durante il periodo di aprile-maggio negli stabilimenti di Framma e Formas, le due fabbriche partner di Camaloon per la customizzazione di prodotti tessili in serigrafia, per poter effettuare un'analisi di benchmarking esterno e poter valutare così la fattibilità del progetto.

Durante le visite alle due fabbriche ci si è resi conto, grazie anche al confronto diretto con i proprietari ed i lavoratori degli stabilimenti, che l'implementazione di una e quindi anche di più linee di produzione per la customizzazione attraverso la serigrafia rappresenta un costo iniziale elevatissimo e necessita di un numero di operatori più elevato rispetto ad altri tipi di stampa.

Oltretutto, il costo ed il tempo di formazione degli operai risultano rispettivamente più onerosi e lunghi il che, va contro gli obiettivi della startup che ha bisogno di implementare il progetto il prima possibile con i minori costi possibili in modo da poter aumentare i profitti netti nel breve periodo.

Dopo questa nuova informazione, si è deciso di riconsiderare la scelta che ormai sembrava essere archiviata e di considerare quindi anche la seconda scelta fornita dai report sulle analisi degli ordini per valutare se fosse più fattibile a livelli di costi e di tempistiche di implementazione.

La seconda scelta ricade sempre nella produzione tessile ma si fa riferimento alla customizzazione in DGT.

In seguito, come fatto per la serigrafia, verranno indicati i dati relativi agli ordini dei prodotti tessili che hanno richiesto una personalizzazione di digitale durante di ultimi 21 mesi.

Stampa in DGT per prodotti tessili		Gennaio	Febbraio	Marzo	Aprile	Maggio	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	Ottobre	Novembre	Dicembre	Total
		web												
2018	Unità	711	3108	3313	4412	8258	6916	6963	11194	8182	8378	13459	7669	82563
	Ordini	110	353	29	417	772	695	578	603	638	581	961	760	6497
2019	Unità	8032	8053	12798	13865	14724	16016	18002	11119	13353				115962
	Ordini	654	639	890	972	1372	1261	1060	1510	720				9078
	uni '18/'19				270%	190%	175%	172%	129%	106%				40%
	Order '18/'19				247%	169%	144%	132%	135%	106%				40%

Tabella 5.7 registro degli ordini dei prodotti tessi in DTG

Nella tabella 5.7, si può prendere visione delle unità di prodotti tessili in serigrafia ordinati da gennaio 2018 fino a settembre 2019 ed il numero di ordini effettuati per ogni mese con il confronto percentuale tra i due anni che dimostra anche in questo caso come nella serigrafia, un sostanziale crescita e previsioni positive per il 2020.

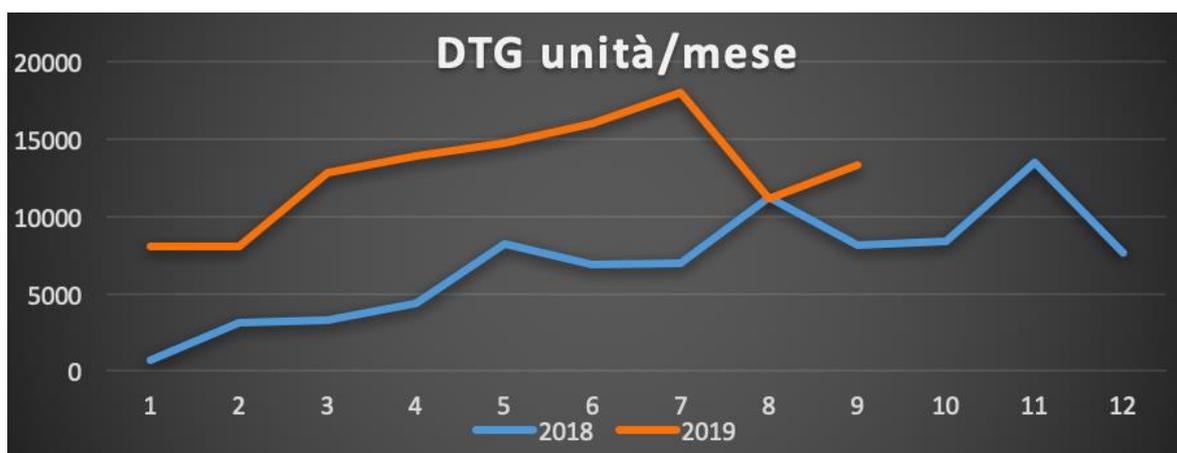


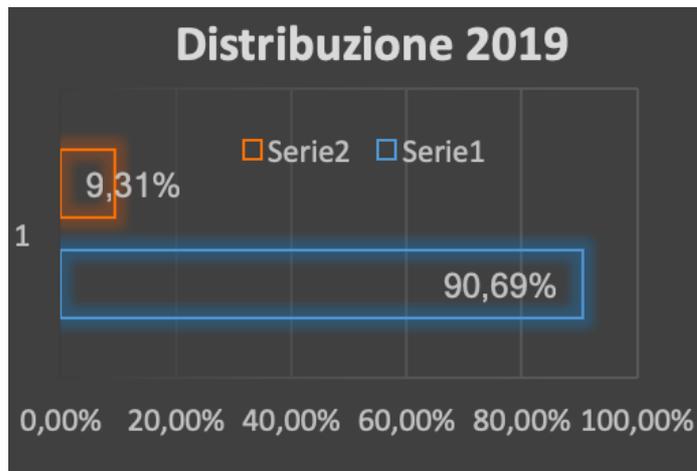
Grafico 5.8 andamento unità ordinate 2019

Nella tabella 5.9 viene indicato come sono stati distribuiti gli ordini totali da inizio anno sino ad oggi nelle rispettive 2 fabbriche partner in grado di customizzare i prodotti attraverso la stampa digitale.

Distribuzione ordini DGT											Totale	Total 2019	Sept
2019	Frama	8032	8053	12798	13849	10572	13928	15687	9799	12445	105163	90,69%	93,20%
		654	639	890	968	1040	957	826	755	632	7361		
	Global S.	0	0	0	16	4152	2088	2315	1320	908	10799	9,31%	6,80%
		0	0	0	4	332	304	234	755	88	1717		

Tabella 5.9 distribuzione degli ordini negli ultimi 9 mesi

Di seguito viene illustrata tale distribuzione trami un grafico.



*Grafico 5.10 distribuzione degli ordini negli ultimi 9 mesi*

Dopo aver analizzato i dati inerenti agli ordini di prodotti tessili con stampa in digitale, anche in questo caso sono stati fatti dei sopralluoghi nelle due fabbriche partner per cercare di capire se il progetto di una fabbrica per la customizzazione di materiali tessili in DGT fosse più fattibile a livello di costi e tempistiche rispetto a quella in serigrafia.

Anche in questo caso dopo un confronto diretto con i capi fabbrica e gli operai degli impianti partner ed un confronto tra Itnig e l'area manager di Camaloon si è deciso di procedere con il digitale invece che con la serigrafia. Tutto ciò nonostante il progetto per la customizzazione serigrafica andasse ad influire in maniera più incisiva sui margini di guadagno per la startup, ma allo stesso tempo, richiedeva un investimento maggiore che si sarebbe recuperato a medio/lungo termine cosa che l'e-commerce non poteva permettersi in questo determinato periodo.

A fine maggio 2019 si è quindi reso ufficiale il fatto di voler aprire una fabbrica per la produzione di prodotti di merchandising tessili personalizzabili attraverso la stampa DGT. Questa scelta ha rappresentato apparentemente un passo un po' meno ambizioso rispetto a quello che ci si era proposti ma nonostante ciò rappresenta una base solida per la futura crescita della startup.

### **5.4.3 La scelta dei macchinari**

Una volta presa la decisione sul primo punto della lista, è stato importante decidere, prima di stabilire le dimensioni e la posizione del nuovo impianto, come sarà strutturata la nuova fabbrica, ovvero quali saranno gli elementi che la comporranno.

Il punto principale per capire come funzionerà la nuova struttura è stato decidere quali tipologie di macchine acquistare ed in quali quantità.

Attraverso il benchmarking esterno effettuato le visite alle fabbriche partner di Camaloon ed alle informazioni trovate sulle pagine web dei venditori di macchinari abbiamo individuato la struttura standard di una linea di produzione per la stampa in digitale di materiali tessili, nello specifico di T-shirt, felpe e borse.

Tale linea di produzione è composta da:

- **Macchina di pretrattamento:** è una macchina che applica sul tessuto una soluzione liquida in modo che una volta applicata la stampa digitale questa resista più a lungo nel tempo soprattutto ai lavaggi.
- **Piastra:** serve ad asciugare il liquido applicato dalla macchina di pretrattamento durante il passaggio precedente
- **Stampante:** macchinario che effettua la vera e propria stampa sulla superficie tessile
- **Forno:** macchina che effettua l'ultimo trattamento al prodotto tessile e che permette all'inchiostro di asciugarsi e rapprendersi sul tessuto.

L'elemento chiave di questa linea di produzione è la stampante per la quale, in base alla quantità di WIP (Work In Process, ossia numero di pezzi che la macchina può lavorare contemporaneamente), verranno inserite  $n$  macchine per i processi precedenti ed antecedenti.

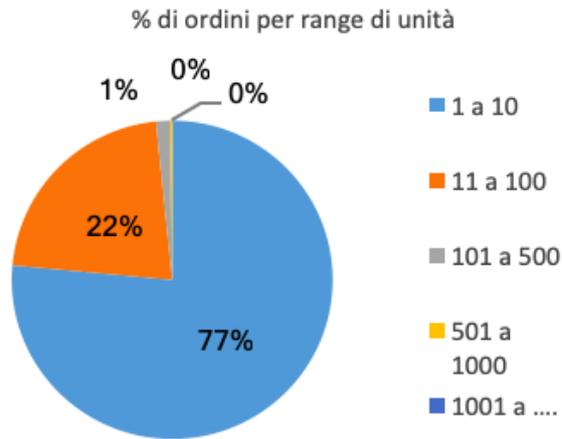
Per capire quindi quanto debba essere la portata della stampante per poter soddisfare la domanda in entrata e di conseguenza individuare il macchinario corretto da acquistare, bisogna fare un'ulteriore analisi sugli ordini.

Questa nuova analisi servirà a capire quali sono i reali volumi di customizzazione per ordine e grazie a questa, si capiranno le esigenze relative all'acquisto dei macchinari.

		<b>1 a 10</b>	<b>11 a 100</b>	<b>101 a 500</b>	<b>501 a 1000</b>	<b>1001 a ....</b>	<b>Totales</b>
<b>Totales</b>	<b>Unità</b>	<b>14958</b>	<b>45741</b>	20061	<b>9647</b>	<b>0</b>	<b>90407</b>
	<b>ordini</b>	<b>4885</b>	<b>1400</b>	90	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>6389</b>
<b>Gennaio</b>	<b>Unità</b>	1462	4556	2020	0	0	8038
	<b>ordini</b>	515	130	9	0	0	654
<b>Febbraio</b>	<b>Unità</b>	1624	3917	1810	700	0	8051
	<b>ordini</b>	495	134	7	1	0	637
<b>Marzo</b>	<b>Unità</b>	2125	6560	3105	1000	0	12790
	<b>ordini</b>	686	186	15	1	0	888
<b>Aprile</b>	<b>Unità</b>	1409	5192	1942	1600	0	10143
	<b>ordini</b>	484	156	8	2	0	650
<b>Maggio</b>	<b>Unità</b>	1712	4936	2012	1950	0	10610
	<b>ordini</b>	534	142	9	3	0	688
<b>Giugno</b>	<b>Unità</b>	1438	4582	2121	591	0	8732
	<b>ordini</b>	503	146	10	1	0	660
<b>Luglio</b>	<b>Unità</b>	1736	4102	1837	1006	0	8681
	<b>ordini</b>	519	149	7	2	0	677
<b>Agosto</b>	<b>Unità</b>	1935	6560	3315	1800	0	13610
	<b>ordini</b>	652	186	17	3	0	858
<b>Settembre</b>	<b>Unità</b>	1517	5336	1899	1000	0	9752
	<b>ordini</b>	497	171	8	1	0	677

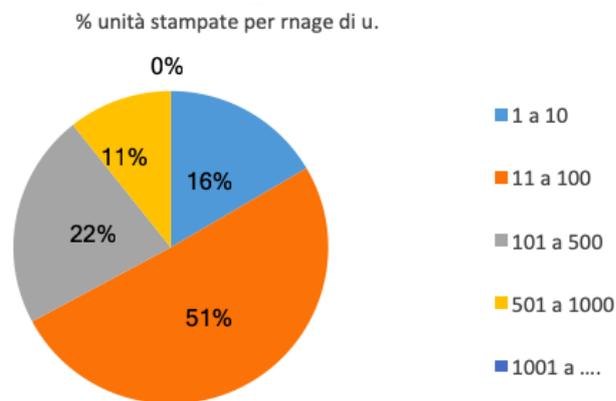
*Tabella 5.11 classificazione degli ordini per range di unità*

La tabella 5.11 indica le quantità di ordini fatte per ogni range di unità e per avere un quadro migliore della situazione si possono osservare i seguenti grafici.



*Grafico 5.12 classificazione degli ordini per range di unità*

Dal grafico 5.12, possiamo capire che da inizio anno, il 77% degli ordini ricevuti da Camaloon richiedeva una customizzazione in Digitale di un numero di unità comprese tra 1 e 10, del restante 23% il 22% faceva ordini per un numero di unità comprese tra 11 e 100.



*Tabella 5.13 percentuale di u. per range di unità*

Nel grafico 5.13 invece, si può prendere visione delle percentuali di unità stampate in base al range di unità e dove si può osservare che più dei 2/3 delle unità prodotte rientra nel range di unità ordinate che varia da 1 a 100 u.

Grazie a quest'ultima tabella ed agli ultimi due grafici si è capito che il ramo del business di Camaloon che riguarda la personalizzazione di prodotti tessili attraverso la stampa digitale

non rappresenta una customizzazione massiva, ossia tante unità uguali richieste per ordine, ma bensì è basta su una produzione diversificata.

Questo è un dato molto importante perché ha fatto capire al team responsabile del progetto per l'apertura della nuova fabbrica che, quello di qui ha bisogno Camaloon non sono una o due stampanti di grosso calibro per la customizzazione di massa che possono arrivare a costare fino 150 mila € le quali risulterebbero inutilizzate per le loro capacità, ma stampanti più flessibili che permettano di cambiare velocemente le loro impostazioni di stampa ogni volta che si produce un nuovo ordine.

Una volta consolidata questa teoria si è passati alla scelta dei macchinari da acquistare.

L'analisi per la scelta dei macchinari ha portato al confronto di decine di macchine presenti sul mercato, ma per comodità del lettore e tempistiche verranno di seguito indicate solo le macchine scelte che andranno a comporre la linea di produzione della nuova fabbrica.

- **Pretrattamento:** per questa stazione è stata scelta la macchina “Schulze *Pretreatmaker IV*” la quale ha un costo di circa 5500€ e che consente di pretrattare due unità contemporaneamente ogni 30sec.



Immagine 5.14 Macchina pretrattamento

- **Piastra:** per questa stazione invece è stata scelta la “Piastra Transfer Neumatica DMN4050/4” la quale ha un costo che si aggira intorno ai 4500€ e che consente di piastrare quattro elementi pretrattati contemporaneamente.



*Immagine 5.15 piastra*

- **Stampante:** per questa stazione invece è stata scelta la stampante “*GTX Brother*” la quale ha un costo che si aggira intorno ai 25000€ e che è in grado di stampare 4 unità contemporaneamente.

I tempi di stampa sono:

- 50 unità l’ora



*Immagine 5.15 stampante*

- **Forno:** per questa stazione invece è stato scelto il forno “*Radicure Dtm ElectricScreen Conveyor Dryer*” il quale ha un costo di 14000 euro ed è in grado di asciugare 135 unità l’ora.



*Immagine 5.16 forno*

#### **5.4.4 LINEE DI PRODUZIONE E TURNI**

Una volta scelti i macchinari da acquistare per comporre la linea di produzione si è dovuto stabilire il numero di macchine da comprare ed il numero di linee di produzione da implementare per soddisfare la domanda attuale in base alle capacità delle macchine.

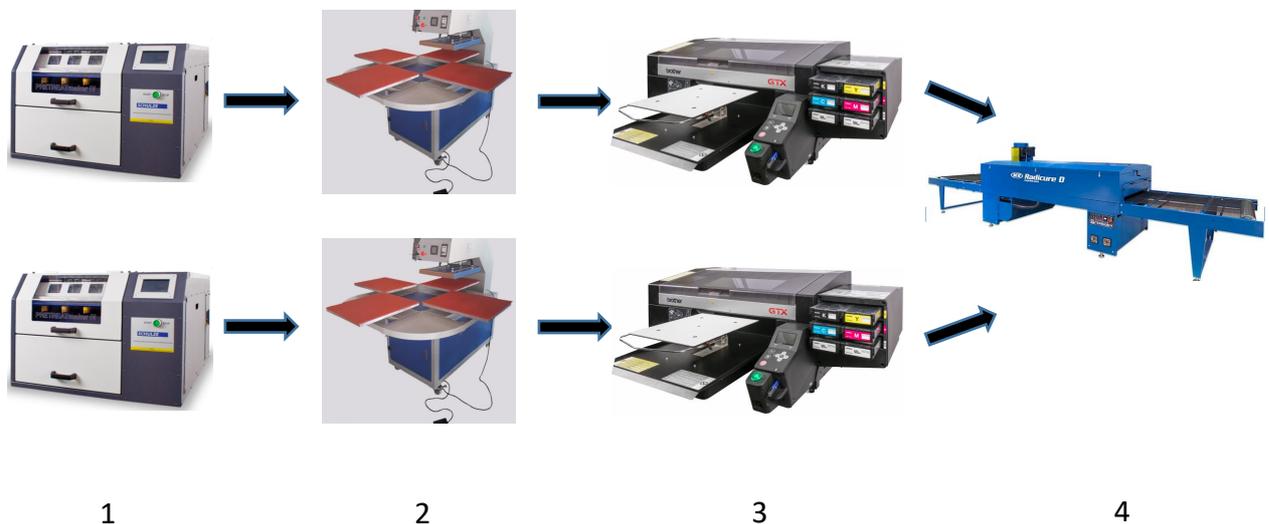
Si è deciso di non basarsi solo sul numero degli ordini analizzati sino ad ora ma di lasciare anche un margine per il possibile e quasi sicuro incremento di domanda nel breve termine e tenendo anche in conto possibili fermi macchina causati da:

- Guasti
- Setup
- Manutenzioni

Essendo la domanda media mensile di 12885 unità e quindi quella giornaliera di 614 il che comporta una lavorazione totale di poco più di 12h, si è quindi deciso di creare due linee parallele ognuna composta da:

- Una macchina per il pretrattamento
- Una piastra
- Una stampante

E vista l'alta capacità dell'ultima stazione, si è deciso di inserire un unico forno al fondo delle due linee.



*Immagine 5.17 schema nuova linea di produzione*

Per soddisfare la domanda giornaliera sarà inizialmente sufficiente effettuare un unico turno di produzione sulle due linee visto che il tempo necessario alla produzione della domanda media giornaliera sarà leggermente superiore alle 6h per linea.

Ogni stazione di lavoro avrà un operaio dedicato in quanto il flusso non può essere automatizzato e neanche il setup per la produzione di ogni ordine.

L'operatore alla prima stazione si occuperà del piking dei materiali necessari alla produzione e al loro trasporto fino alla stazione 1.

In base allo sviluppo futuro della domanda, le giornate lavorative saranno costituite da più turni e/o si provvederà all'aggiunta di una terza linea di produzione.

#### ***5.4.5 La nuova gestione dello stock***

Vista l'attuale inefficienza nella gestione dello stock da parte di Camaloon che, come detto in precedenza la obbliga a comprare costantemente materia prima e a spedirla alle fabbriche con i conseguenti costi di spedizione oltre che, al costante squadro sui livelli di stock gestiti dai partner, obbliga la startup ad intraprendere azioni migliorative.

Si è quindi deciso adibire parte del nuovo stabilimento ad area stoccaggio "materie prime", in modo da avere sempre grandi quantità di materiale disponibile.

Tali materiali come accennato precedentemente non è soggetto a scadenze o obsolescenza, e sono caratterizzati da un indice di rotazione basso nella maggior parte dei casi.

In questo modo si avrà sempre a disposizione il materiale senza dover fare decine di acquisti al giorno.

Con questo nuovo scenario, il corriere effettuerà giornalmente il pick-up delle materie prime da consegnare alle fabbriche partner e quello dei prodotti tessili prodotti dal nuovo stabilimento per portarli alla fabbrica dei prodotti Legacy per poi poter essere spediti al cliente finale.

Inoltre inizialmente, visto che il turno di 8h giornaliero non sarà interamente coperto dalla customizzazione in DGT dei materiali tessili nella nuova fabbrica, saranno gli stessi operai della produzione a preparare e gestire i materiali da mandare ogni giorno alle fabbriche partner e a confezionare quelli prodotti da loro stessi.

#### ***5.4.6 La locazione della nuova fabbrica***

Una volta stabiliti in maniera definitiva i punti precedenti si è passati ad una delle decisioni critiche del progetto, ovvero individuare la posizione geografica del nuovo stabilimento.

Come accennato nel paragrafo precedente, l'intenzione di Camaloon è quella di creare un magazzino per lo stoccaggio dei materiali neutri sia tessili che promo in modo da ridurre al minimo il numero di acquisti di tali materiali ed eliminando così tutti i costi di spedizione legati ad essi.

Essendo quindi il nuovo stabilimento anche il futuro centro per lo smistamento dei prodotti neutri alle fabbriche partner, è necessario che esso sia in una posizione equidistante da loro in modo da rendere il rifornimento più efficiente in termini di tempo e di costi.

Purtroppo non è sempre possibile soddisfare tale esigenza in quanto tale posizione risulta essere difficilmente raggiungibile per il rifornimento di materiale oppure rappresenta dei costi di acquisto o locazione elevatissimi per cui non risulta conveniente e bisogna quindi scendere a compromessi.

Di seguito verrà illustrata una mappa che indica la posizione attuale delle fabbriche partner di Camaloon che servirà per rendere visibile la miglior locazione geografica nella quale stabilire il nuovo impianto.



Immagine 5.18 Mappa stabilimenti partner e nuova fabbrica

Nonostante la miglior posizione per la nuova fabbrica sia Badalona, i prezzi per l'acquisto o anche solo l'affitto di un piccolo stabilimento sono troppo elevati.

Questo perché Badalona è una città confinante con Barcellona ed è un polo industriale molto importante visto i prezzi inferiori offerti rispetto alla sua vicina che ha fatto sì che molte imprese importanti abbiano stabilito i loro centri di produzione proprio qui rendendo la città ad est della capitale catalana molto appetibile per la sua posizione, rincarandone così i prezzi.

Dovendo escludere Badalona e facendo riferimento a cosa detto prima, si è dovuto trovare un compromesso per cui si è dovuto cercare un luogo più ad est.

Finalmente, valutando tutte le opzioni ad est di Badalona, si è scelto *Premiá de Mar*, un piccolo paese a 22 km da Barcellona con un polo industriale formati da vari capannoni e piccole fabbriche tra le quali Camaloon sta ancora cercando per trovare quella più appropriata alle sue esigenze.

Questa posizione consentirebbe di servire con estrema facilità:

- Global solution
- Bagmovil
- Formas
- Exaprint

Mentre Cab nonostante sia più lontana, si trova a pochi passi dalla fabbrica di prodotti Legacy il che non causa nessun inconveniente.

L'unica fabbrica scomoda al servizio è Doble Hilo la quale però, non rappresenta anch'essa nessun problema dato che Camaloon le affida ordini solo nel caso in cui Framas e Formas fossero sature o avessero dei problemi, infatti l'impresa di Sabadell (città dove si trova Doble Hilo) produce solo lo 0,46% degli ordini totali della startup.

#### **5.4.7 *Decisione di affitto o acquisto del nuovo impianto***

Essendo un progetto ambizioso fatto soprattutto in un momento di crescita per l'azienda dove tutto potrebbe cambiare in questione di pochi mesi o anni, si è deciso di affittare, anche perché, visti i prezzi offerti dal mercato, Camaloon non può affrontare in questo momento un costo così oneroso.

Oltretutto i prezzi di affitto nella zona industriale circostante a Premià de Mar sono relativamente bassi anche per strutture di elevata metratura quadra, si parla infatti di prezzi che vanno da un minimo di 2,02€ ad un massimo di 4,37€ al mq.

Ciò rappresenta una situazione favorevole per Camaloon che deve solo capire quanti mq necessita per il nuovo impianto.

L'opzione di affittare offre alla startup l'opportunità di poter muoversi in qualsiasi momento in caso di crescita esponenziale futura, la quale potrebbe permettergli di avvicinarsi di più a Barcellona per effettuare la produzione.

#### **5.4.8 *Le dimensioni della nuova fabbrica***

Per quanto riguarda le dimensioni del nuovo impianto che si andrà ad affittare, non si sono ancora definiti con precisione i mq di cui si avranno bisogno, nonostante ciò, anche in questo caso si è deciso di ricorrere al benchmarking esterno per cercare di stabilire tali metriche.

Tale operazione però è risultata più difficile del previsto perché ci sono molti fattori da tenere in considerazione oltre allo spazio per la produzione in DGT come la zona di stoccaggio, la zona di packaging e carico scarico merci, ma soprattutto una zona per le future annessioni.

Questo perché nonostante Camaloon abbia lasciato da parte il progetto per la produzione di merchandising tessile in serigrafia, vuole implementarlo poco per volta una volta consolidato il progetto in atto.

Il piano è quello di iniziare a produrre poco per volta anche gli ordini in serigrafia continuando inizialmente a collaborare sempre con Formas (fabbrica partner) fino a far produrre il 100% dei prodotti tessili da Camaloon.

È per tale motivo che si punta a prendere in locazione una struttura più grande di quello che necessita attualmente la startup, questo per essere preparati alla crescita dei prossimi anni. Attualmente si stanno quindi cercando capannoni industriali con una metratura quadrata che si aggiri non sotto i 1200 mq.

#### **5.4.9 Analisi generale dei costi d'apertura**

I costi che Camaloon dovrà affrontare per l'apertura del nuovo stabilimento tessile si sono ridotti notevolmente rispetto alle previsioni iniziali in quanto si è deciso di affittare l'impianto e non di acquistarlo.

Tali costi non si sono ancora definiti con precisione in quanto bisogna ancora provvedere alla scelta dell'impianto nel quale stabilire la nuova produzione per cui, è difficile dare una cifra esatta.

Nonostante ciò si sono individuate quelle che saranno le spese critiche da affrontare all'inizio, le quali sono:

- **Affitto:** in Spagna la legge regolatrice sugli affitti dei locali ad uso commerciale è pressoché la stessa che in Italia, infatti la durata di tale contratto è di un minimo di sei anni con la possibilità di rinnovo automatico di altri sei alla fine del primo periodo. La legge spagnola prevede che il locatario corrisponda al locatore ad inizio contratto una cauzione pari a nove mensilità.

Un'altra spesa nella quale si incorre è l'imposta per la registrazione del contratto che in Spagna ammonta al 2% del canone d'affitto annuale e che verrà divisa equamente tra le due parti del contratto.

L'ultima spesa che Camaloon dovrà affrontare relativamente all'affitto è dovuta ai contratti per l'allaccio idrico ed elettrico alla rete comunale nella quale si troverà il nuovo stabilimento.

Tutto ciò tenendo conto che la startup trovi una struttura pronta all'uso e che quindi non necessiti di nessun tipo di ristrutturazione per adattarsi alle sue esigenze.

La località di Premia de Mar permette di avviare la nuova attività di produzione per i prodotti tessili con una spesa iniziale indicativa di:

1. 3600€ rata per il canone mensile di locazione, questo considerando il prezzo medio al mq della zona
2. 32400€ cauzione da corrispondere al locatore pari a nove mensilità
3. 450€ per la stipulazione del contratto d'affitto
4. 1000€ indicativi per i contratti di allacciamento all'acqua e alla rete fognaria
5. Alle spese precedenti bisognerebbe aggiungere eventuali spese di agenzie

per un totale di indicativamente 37500€ iniziali che Camaloon dovrebbe affrontare solo per l'affitto la struttura.

A parità di metratura, l'acquisto di un impianto adibito ad uso industriale nella stessa zona comporterebbe una spesa di circa 855000€ (714€/mq) ai quali bisognerebbe aggiungere tutte le spese notarili ed eventualmente di agenzie portando ad un costo totale che si avvicinerebbe al milione di euro.

La differenza tra le due opzioni sarebbe intorno ai 900000€, troppo elevata per la situazione finanziaria attuale della startup.

Escluse fin da subito invece, le opzioni di affittare un impianto a Barcellona e Badalona (città che si trova esattamente tra la capitale catalana e Premia de Mar) con prezzi medi di affitto al mq rispettivamente di 7,38€ e di 4,93€. Tali opzioni però potrebbero essere riprese in considerazione in futuro nel caso in cui Camaloon registri una crescita esponenziale che gli permetta di avere le risorse finanziarie necessarie per spostare la fabbrica verso Barcellona.

- **Linee di produzione:** la seconda spesa importante nella quale incorrerà Camaloon è quella riguardante l'acquisto di tutti i macchinari necessari alla customizzazione dei materiali tessili attraverso la stampa in DTG.

La descrizione di tutti i macchinari necessari per la costituzione delle due linee di produzione e i loro costi relativi sono stati illustrati precedentemente nel medesimo capitolo al paragrafo 5.4.3.

Il costo della nuova linea di produzione è composto da:

1. 11000€ costo totale delle due macchine per il pretrattamento "*Schulze Pretreatmaker IV*".
2. 9000 € costo totale per acquistare le due piastre "*Piastra Transfer Neumatica DMN4050/4*".
3. 50000 € costo totale per l'acquisto delle due stampanti "*GTX Brother*".
4. 14000 € costo per l'acquisto del forno "*Radicure Dtm ElectricScreen Conveyor Dryer*".

per un totale stimato di 84000 € salvo cambiamenti in corso d'opera che potrebbero aumentare la stima o sconti commerciali che potrebbero abbassarla.

La soluzione scelta comporta l'acquisto di due linee di produzione parallele che lavoreranno contemporaneamente su un unico turno giornaliero di circa 6h 30 min per soddisfare la domanda attuale.

Tale scelta è stata ritenuta migliore rispetto a quella di acquistare un'unica linea mantenuta in funzione per due turni consecutivi giornalieri, la quale avrebbe rappresentato un costo di circa 42000 €, principalmente per due ragioni:

I: due linee parallele garantiscono una maggior flessibilità di produzione, soprattutto nel caso in cui una delle due subisse dei guasti, in quel caso la seconda potrebbe assorbirne la produzione senza alcun tipo di problema. Questo non sarebbe possibile con un'unica linea di produzione in quanto bisognerebbe fermare tutta la produzione fino a quando il problema meccanico o elettronico fosse risolto, creando così possibili gravi ritardi.

II: Nonostante i dati relativi alle vendite degli ultimi due anni faccia presagire un aumento notevole degli ordini per il DTG sui prodotti tessili, questi non possono dare una percentuale precisa di quanto cresceranno.

Per questo motivo, avere due linee di produzione che lavorino inizialmente su un unico turno giornaliero lascia un margine di due turni giornalieri per linea in modo che la domanda nel breve – medio termine possa essere assorbito senza grosse complicazioni.

- **Attrezzature ed ammobiliamento:** il terzo tipo di costo da sostenere, nonostante sia inferiore rispetto agli altri due, riguarda tutti gli strumenti di lavoro per gli operai come computer e carrelli per i carrelli necessari al piking up dei materiali da magazzino oltre che agli scaffali per il magazzino e l'allestimento di un ufficio per il responsabile della fabbrica.

Tale costo non è ancora stato analizzato con precisione ma potrebbe aggirarsi tra i 5000 e gli 8000€.

- **Contrattazione e formazione:** Il quarto tipo di costo che Camaloon dovrà affrontare per l'apertura del nuovo stabilimento, riguarda la contrattazione del personale che lavorerà all'interno della fabbrica e la loro formazione.

Come indicato nel paragrafo 5.4.4, ad ogni stazione di lavoro sarà dedicato un operaio per un totale di sette lavoratori che lavoreranno sulla linea durante circa 6h 30min dell'unico turno giornaliero.

Le restanti 2h ore necessarie a concludere il turno di 8h 30min saranno impiegate per la disposizione in magazzino dei materiali in arrivo dai fornitori, a preparare quelli necessari per la produzione giornaliera e a preparare ed impacchettare gli ordini prodotti da spedire alla fabbrica Legacy di Camaloon.

Quest'organizzazione del personale e dei turni risulta essere flessibile e modificabile in qualsiasi momento, soprattutto per i cambiamenti a breve termine che potrebbero avvenire dovuti all'aumento di domanda di questi prodotti.

I costi attribuibili ai sette lavoratori ed al responsabile della fabbrica sono difficili da prevedere in quanto oltre al costo dell'assunzione si deve aggiungere il costo della

loro formazione che, anche se semplice vista la tecnica di stampaggio da apprendere, risulta obbligatoria.

Il costo complessivo che comprende l'affitto dell'impianto, l'acquisto dei macchinari ed il costo dell'ammobiliamento si aggira intorno ai 130000 € ai quali bisognerà aggiungere i costi derivanti dall'assunzione e la formazione dei nuovi dipendenti e del responsabile fabbrica.

## 6 BENEFICI FUTURI DEL NUOVO IMPIANTO

La decisione da parte di Camaloon di aprire un nuovo stabilimento per la customizzazione di prodotti tessili attraverso la stampa DTG, è dovuta all'esigenza di ridurre nel breve periodo tutte le inefficienze legate ai vari processi di acquisto, produzione e spedizione per poi eliminarle nel lungo periodo.

L'obiettivo finale del nuovo stabilimento è quello di portare ad un aumento del fatturato ma soprattutto di aumentare i profitti netti dalla startup nel breve termine attraverso tre fattori chiave:

- **Magazzino per la gestione dello stock:** grazie al nuovo magazzino che si troverà all'interno della nuova fabbrica Camaloon ridurrà al minimo il quantitativo di acquisti di "materia prima" necessari a soddisfare la domanda giornaliera, evitando così di incorrere in tutte le spese di spedizione che si accumulano al giorno d'oggi e che gravano pesantemente sui profitti aziendali.  
Oltretutto si avrà un controllo diretto dei materiali stoccati in modo da non avere più le problematiche che si hanno affidando il controllo e la gestione dei materiali ad altre imprese come accade al giorno d'oggi.
- **La produzione diretta:** gestire la produzione dalla propria fabbrica consentirà a Camaloon di aumentare i margini di guadagno sugli ordini prodotti.  
Inoltre, la produzione potrà avvenire in maniera pressoché immediata una volta ricevuto l'ordine d'acquisto, questo sarà reso possibile dalla vicinanza del magazzino. Quest'ultimo fattore potrebbe ridurre il lead time attuale sulla consegna di merchandising tessile e ridurre il tempo di approvvigionamento delle altre fabbriche partner.
- **Controllo diretto della qualità:** affidare la produzione ai propri impiegati assicurerà a Camaloon un controllo più rigoroso della qualità dei prodotti fabbricati, riducendo così, in maniera sostanziale, il numero di possibili futuri reclami da parte dei clienti.

- **Aumento soddisfazione web user:** l'abbassamento dei reclami dovuti agli ultimi due vantaggi descritti, comporterebbe a parità di componenti del customer service, un miglior trattamento dei reclami derivanti dai clienti web che, ad oggi sono parzialmente trascurati dovuti alla saturità di questo dipartimento.

Il vantaggio che si può ottenere a medio – lungo termine grazie all'affitto di una fabbrica sovradimensionata rispetto alle attuali esigenze della startup, è la possibilità di implementare nuove linee di produzione man mano che se ne abbia l'opportunità.

È infatti intenzione di Camaloon, una volta consolidata la personalizzazione del merchandising tessile attraverso il DTG, implementare le linee di produzione per effettuare la customizzazione anche mediante la serigrafia.

In questo modo, l'azienda beneficerebbe dei precedenti penultimi due vantaggi descritti precedentemente anche per la personalizzazione in serigrafia dei prodotti tessili.

Dovuto alla limitazione di risorse umane ed al poco tempo a disposizione dalla decisione di aprire di aprire una nuova fabbrica, Camaloon ha preso decisioni importanti sulla base di analisi ben fatte ma non troppo approfondite e soprattutto sulla base di supposizioni ed opinioni.

Tutto ciò sarebbe inammissibile per la maggior parte delle imprese che vogliono intraprendere un percorso come questo ma per Camaloon sta funzionando grazie al tipo di prodotto che vuole produrre ed al costo relativamente basso del progetto.

Nonostante ciò, attraverso la gestione della nuova fabbrica, dovrà imporsi l'utilizzo di metriche che le permettano di monitorare costantemente l'andamento del nuovo progetto per vedere se l'obiettivo principale si sta raggiungendo in maniera soddisfacente e nelle tempistiche imposte.

Sarà quindi indispensabile l'utilizzo di KPI sia interni che esterni che aiutino, come detto precedentemente, a monitorare e raggiungere l'obiettivo principale oltre che ad individuare problematiche non valutate che possano insorgere durante il funzionamento del nuovo stabilimento.

## 7 BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Ben Horowitz: The Hard Thing About the Hard Things, 2016
- Luca Scali e Silvia Vianello: Startup digitali & PMI innovative, Hoepli editore, 2014
- W. Chan Kim e Renée Mauborgne: Strategia Oceano Blu, Rizzoli, 2004
- Dati principali su Itnig: <https://itnig.net>
- Dati sulla startup Camaloon: <https://itnig.net/startups/camaloon/>
- Dati generali sugli ecommerce a livello globale: <https://www.enlabs.it/lo-stato-dellecommerce-in-italia-e-nel-mondo-nel-2018/>
- Dati sulle startup in Europa: <https://startupgenome.com/ecosystems/barcelona>
- Dettagli stampa digitale: <https://www.eshirt.it/consigli/stampa/stampa-digitale-diretta-su-tessuto.php>
- Dettagli stampa sublimatica: <https://www.rolanddg.it/blog/2018/01/23/la-sublimazione-in-sette-passi-cos-e-come-avviene-la-sublimazione>

## 8 RINGRAZIAMENTI

Con la stesura di questa tesi, si conclude un percorso durato cinque anni dal quale ne esco come una persona arricchita dal punto di vista teorico, pratico ma soprattutto da quello interpersonale.

È per tale motivo che di seguito vorrei ringraziare tutte quelle persone che durante gli ultimi anni mi hanno affiancato dandomi le basi necessarie per essere una persona migliore come figlio, fratello, amico, studente, collega e d'ora in poi anche come lavoratore.

Un ringraziamento va a Camaloon per avermi concesso l'occasione di entrare a far parte del suo team e partecipare in un progetto di crescita della startup il quale, non tutti hanno l'opportunità di vivere durante la propria carriera lavorativa.

Un grazie ad Enrikas Balsys mio tutor durante il tirocinio ed ai miei colleghi per avermi formato, dato nuove competenze lavorative e sostenuto come collega e amico.

Un sentito ringraziamento va al Professor Alessandro Chiaravoglio per essersi reso disponibile ad aiutarmi e seguirmi con grande cura in questo ultimo atto presso il Politecnico di Torino.

Un particolare ringraziamento a tutti i miei amici i quali mi sono stati affianco durante tutto il percorso di studi e soprattutto ad Anne-Isis Simon e alla sua famiglia per il sostegno dato.

Infine, un grazie infinito ai miei genitori Isabel e Ugo, mio fratello Edoardo, mia nonna, mia zia e mia cugina per tutto l'affetto ed il supporto morale datomi durante gli ultimi cinque anni e per il quale gliene sarò sempre grato.