

Politecnico di Torino

Corso di Laurea Magistrale in
Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica
A.a. 2021/2022



Politecnico di Torino

Supply Chain & Risk Management nel settore moda: il caso K-Way

Relatrice:

Prof.ssa Ing. Grimaldi Sabrina

Candidata:

Coletto Beatrice

1. INTRODUZIONE	4
2. K-WAY E IL GRUPPO BASICNET	6
2.1. BASICNET: LA STORIA DEL GRUPPO	6
2.2. CARATTERISTICHE DL GRUPPO	7
2.3. LA STORIA DI K-WAY	10
2.4. K-WAY: LA SUA COLLOCAZIONE NELL'INDUSTRIA TESSILE	12
3. SUPPLY CHAIN: RIFERIMENTI CONCETTUALI E CARATTERISTICHE	13
3.1. SUPPLY CHAIN E LOGISTICA: RIFERIMENTI CONCETTUALI E DIFFERENZA TRA I DUE TERMINI.....	14
3.2. LA STRUTTURA E CARATTERISTICHE DELLA SUPPLY CHAIN	17
4. LA SUPPLY CHAIN NEL SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO: CARATTERISTICHE, MODELLI E RISCHI .	20
4.1. I KEY DRIVER SETTORIALI.....	20
4.2. RISCHI RILEVANTI IN UNA SUPPLY CHAIN DI ABBIGLIAMENTO	23
4.3. PROTAGONISTI E LOGICHE DI GESTIONE	24
4.4. IL CICLO VITA DEL PRODOTTO MODA	30
5. SUPPLY CHAIN: IL CASO K-WAY.....	32
5.1. CARATTERISTICHE DELLA SUPPLY CHAIN	33
5.2. ATTORI.....	34
5.2.1.....	
RISORSE INTERNE.....	36
5.2.2.....	
RISORSE ESTERNE.....	44
5.2.3.....	
LA PIATTAFORMA BASICNET.....	50
5.3. PROCESSI	51
5.3.1.....	
FASE DI DESIGN (Fase 0).....	54
CREAZIONE DELLA COLLEZIONE (Fase 0.1).....	54
PRIMA PROTOTPIAZIONE (Fase 0.2)	57
5.3.2.....	
FASE DI CAMPIONARIO (SMS – Fase 1)	57
RICEVIMENTO QUOTAZIONI (Fase 1.1)	58
SECONDA PROTOTPIAZIONE E ORDINI SMS (Fase 1.2 e 1.3)	58
PRODUZIONE SMS (Fase 1.4).....	59
DISTRIBUZIONE SMS (Fase 1.5)	60
5.3.3.....	
FASE DI PRODUZIONE (Fase 2).....	61

TRE DEADLINE DI PRODUZIONE (Fase 2.1, 2.2, 2.3).....	63
SPEDIZIONE E DISTRIBUZIONE DELLA PRODUZIONE (Fase 2.4)	65
5.3.4.....	
FASE DI VENDITA (Fase 3).....	68
5.4. GESTIONE DEI RISCHI	69
5.4.1.....	
IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI - RBS	69
5.4.2.....	
VALUTAZIONE DEL RISCHIO RBM-PI.....	73
5.4.3.....	
ANALISI DEL RISCHIO RBM-R	78
5.5. CONTROLLO DEI RISCHI	84
6. <i>CONCLUSIONE</i>	89
7. <i>APPENDICE</i>	91
8. <i>BIBLIOGRAFIA</i>	92
9. <i>RINGRAZIAMENTI</i>	93

INTRODUZIONE

La gestione del rischio di una catena di approvvigionamento del settore della moda è una pratica ancora semiconosciuta a molte delle aziende appartenenti a tale segmento. Conoscere i rischi operativi e provvedere alla loro copertura con strumenti e analisi consente di migliorare il flusso operativo aziendale massimizzando i profitti. Scopo del presente lavoro di tesi è analizzare l'intera Supply Chain di un'azienda tipica del settore evidenziandone le principali criticità di processo al fine di trovare un modo per controllarle e mitigarle.

L'analisi e lo sviluppo dell'argomento oggetto di discussione costituisce la summa di un'esperienza formativa svolta presso la multinazionale di moda K-Way S.p.a., che ha visto una crescita esponenziale nelle vendite e nell'immagine durante gli ultimi anni. L'obiettivo è quello di dimostrare la complessità e le variabili di incertezza caratteristiche delle aziende dell'abbigliamento palesando, al contempo, come i diversi modelli del settore della moda siano accumulati da rischi e incertezze comuni e difficili da controllare.

Gli strumenti principalmente utilizzati per l'analisi dei dati contenuti nell'elaborato sono matrici Excel tipiche della gestione dei progetti, che permettono di schematizzare tutte le componenti di una catena di approvvigionamento, dagli attori ai processi, per concludere con i fattori di rischio caratterizzanti dell'intera catena di approvvigionamento attraverso la loro identificazione e valutazione.

Il primo capitolo è stato dedicato alla spiegazione e introduzione del Gruppo BasicNet, un'azienda che sviluppa il valore di diversi marchi, tra cui K-Way; è stata quindi spiegata la nascita e storia del Gruppo, e successivamente del brand protagonista del caso studio, in modo tale da poterla poi collocare all'interno dell'industria della moda.

Successivamente, nel secondo capitolo, è stato affrontato il concetto di Supply Chain, prima in un contesto generale, e quindi non riferito a nessun settore in particolare; inizialmente è stata fornita una definizione di Supply Chain, in modo tale da evidenziare la differenza con il concetto di logistica, in quanto spesso esse vengono confuse e considerate sinonimi. Una volta spiegata cos'è, sono state evidenziate le caratteristiche principali tipiche di una catena di approvvigionamento, in modo tale da individuare i fattori chiave e comuni, e che verranno ritrovati nella parte successiva.

È stato quindi approfondito il concetto di SC in riferimento al settore moda, con l'obiettivo di identificare le innumerevoli variabili che lo rendono un ciclo complesso e imprevedibile: partendo dalle sue caratteristiche peculiari che la caratterizzano, per poi analizzare i rischi comuni alle imprese del settore. Successivamente verranno analizzati i diversi modelli del settore dall'abbigliamento: slow-fashion, fast-fashion e ibride.

Questa distinzione sarà utile al fine intercettare una collocazione esatta per l'azienda scelta nella trattazione del caso studio.

È noto infatti che ogni modello presenta obiettivi e tempistiche del tutto differenti; ed è infatti anche per questo che le aziende del mondo della moda presentano un grado di complessità e variabilità fortemente eterogeneo, sebbene i rischi siano pressoché gli stessi. In ultima istanza, in questo capitolo verrà analizzato il ciclo di vita di un prodotto di moda, descrivendo fase per fase le caratteristiche che lo identificano e di come questo sia variabile da prodotto-moda a prodotto-moda, dovuto appunto al fattore "moda", che dal nominativo stesso include variabilità e un tempo di esistenza che può morire sul nascere piuttosto che persistere per più tempo.

L'elaborato prosegue con il caso aziendale ponendone in risalto dati ed approcci analitici adottati ai fini della definizione delle KPI di processo: è stata analizzata nel dettaglio l'intera catena di approvvigionamento della multinazionale di moda K-Way attraverso matrici utili alla gestione dei progetti.

Il primo sotto capitolo analizza tutte le risorse presenti in azienda, dividendole principalmente in risorse esterne ed interne; proseguendo sono stati quindi analizzati i processi, individuando nello specifico quattro fasi principali: design, fase di campionario, fase di produzione e fase finale di vendita. Infine le matrici inerenti alle risorse e ai processi sono state intersecate, ottenendo una matrice di distribuzione delle responsabilità, che permette di individuare quale risorsa si occupa di cosa. Questo strumento risulta molto utile trattandosi, come più volte detto, di un ciclo molto complesso, lungo e intricato, caratterizzato da variabili non univoche. A questo proposito, la parte precedente ha permesso di individuare nel ciclo i rischi e le problematiche più rilevanti, anch'esse schematizzate in una matrice. Inizialmente sono state individuati i fattori di rischio più frequenti e caratterizzanti del processo, e successivamente è stata intersecata tale matrice con quella dei processi, al fine di associare ogni fattore di rischio ad una fase specifica della supply chain. A questo proposito i rischi sono stati identificati e misurati, grazie al calcolo all'indice di rischio per ognuno di essi.

La parte finale dell'analisi aziendale di processo individua i punti critici e le peculiarità nella gestione dei rischi sopra elencati, e in particolare è stato spiegato di come K-Way, nonostante non disponga di un reparto di gestione dei rischi, abbia saputo individuarli attraverso l'esperienza; al contempo è stato dimostrato di come i principali fattori di rischio siano difficili da mitigare, essendo principalmente dovuti a fattori esterni e variabili, spesso difficili da controllare, nonostante si disponga già di tutti gli strumenti volti a minimizzarli.

BasicNet è un gruppo aziendale italiano di proprietà di Marco Boglione¹ con sede a Torino che opera nel settore del tessile, offrendo, tra i vari prodotti, abbigliamento, scarpe e accessori. Il gruppo conta diversi marchi, tra i quali Sebago, Kappa, Robe di Kappa, Briko, Sabelt, Superga e K-Way; quest'ultima però, grazie alla sua continua e imponente crescita degli ultimi anni, è diventata da poco una realtà a parte, e sebbene rimanga incorporata alla stessa realtà degli altri marchi, cambia ragione sociale diventando K-Way Spa².

La realtà di BasicNet, nonostante nasca nel 1995, affonda le sue radici nel 1917, in concomitanza con la nascita del Calzificio Torinese, allora proprietaria dei marchi Kappa, Robe di Kappa e Jesus Jeans. Il Calzificio, prima bombardato dagli americani durante la Seconda Guerra Mondiale, e poi ricostruito e ingrandito, passa nelle mani di Maurizio Vitale, che a soli 23 anni lo sradica dai settori tradizionali, dimostrando un acuto spirito imprenditoriale e la consapevolezza dei cambiamenti culturali del momento. Iniziano ad esserci i primi manifesti pubblicitari, spesso provocanti e audaci, tanto che la pubblicità di Jesus Jeans, nonostante le polemiche che la ritenevano offensiva per le donne (vedi *figura 1*), ha dato vita ad un inaspettato e crescente interesse per i jeans che saranno poi alla base del successo di massa del brand. Nel 1979 Vitale sponsorizza, per la prima volta in Italia, una squadra di calcio, consapevole dell'importanza di questo sport per le masse, per poi ottenere un anno dopo un'importante licenza per le Olimpiadi, sponsorizzando l'atletica leggera fino negli USA: sarà proprio lì che atleti come Carl Lewis e Edwin Moses verranno acclamati negli stadi più importanti del mondo indossando il logo Kappa.



Figure 1: Manifesto pubblicitario di Jesus Jeans

¹ Imprenditore italiano e fondatore di Basicnet.

² Marca di abbigliamento nata a Parigi famosa per la sua giacca impermeabile di Nylon

Nel 1976 Marco Boglione e Maurizio Vitale lasciano il Maglificio Calzificio Torinese per sviluppare la loro attitudine imprenditoriale, dirigendo la loro avventura verso la loro nuova attività "Football Sport Merchandise", oggi BasicNet, fino a quando la malattia porta via Maurizio Vitale. L'azienda, rilevata dal fratello Edoardo Vitale, dichiara il fallimento nel 1994 e viene messa all'asta, fino a che Marco Boglione non la rileva; nel frattempo cresce e si espande l'idea di BasicNet, che dopo aver attirato la curiosità di grandi nomi dell'industria Italiana, riceve 21 Investimenti SpA da Alessandro Benetton, diventando socio congiunto di Marco Boglione e facendo spiccare il volo al progetto.



Figura 2: Marco Boglione

Da lì a poco l'azienda cresce sempre di più, e nel 1999 ottiene la vittoria al concorso FIGC³, facendo diventare Kappa una dei maggiori fornitori calcistici di materiali tecnico nel paese; ed è nello stesso anno che BasicNet debutta nella Borsa di Milano.

Nel 2004 il gruppo, allora già proprietario di Kappa e Jesus Jeans, acquisisce il marchio K-Way, nel 2007 Superga, Sabelt nel 2011, fino a Sebago e Briko acquisite nel 2017. Nei dieci anni successivi il gruppo cresce esponenzialmente, incrementando le vendite da 275 a 450 milioni di euro nel 2015, fino a sfiorare il miliardo nell'anno passato.

Il gruppo è situato nel cuore di Torino, nel denominato Basic Village, che include gli uffici dei diversi marchi, l'unico negozio Sebago del mondo, insieme a quello di Roma, e l'unico Spaccio presente in tutta Italia. Allo Spaccio è possibile acquistare tutti i capi dei marchi delle collezioni precedenti che, dopo non essere stati venduti nei negozi, e successivamente negli outlet, vengono portati in questo ampio spazio aperto al pubblico in cui è possibile comprare capi nuovi a prezzi vantaggiosi e scontati spesso dell'oltre 50% rispetto al prezzo di vendita nei negozi.

CARATTERISTICHE DL GRUPPO

Ogni brand del gruppo funziona in egual modo; inizialmente veniva gestito tutto attraverso uffici condivisi, ma a mano a mano che ogni brand si sviluppò di più, ha iniziato ad esserci una divisione societaria e una gestione

³ Federazione Italiana Giuoco Calcio

individuale. K-Way, grazie alla sua crescita esponenziale degli ultimi anni, è stata la prima a subire il distacco dal resto del gruppo, pur rimanendo fisicamente nella medesima azienda e condividendo uffici di attività operative secondarie.

I punti di forza di BasicNet coincidono con le scelte strategiche che ha deciso di intraprendere, e in particolare:

✚ Il posizionamento dei marchi: tutti i marchi del gruppo si posizionano in un mercato sportivo e casual, in forte crescita dagli anni 60' e destinato ad un continuo sviluppo, grazie alla continua liberalizzazione dei costumi. K-Way, negli ultimi tempi ha preso sempre di più una direzione verso una maggiore qualità, con l'obiettivo di tralasciare l'aumento dei costi e puntare invece ad un miglioramento sempre più intenso dell'immagine del marchio.

✚ Il sistema di Business: un sistema innovativo, flessibile e modulare, che ha consentito a BasicNet di crescere rapidamente, mantenendo nel frattempo una struttura agile e leggera. Il gruppo ha impostato un modello "a rete", nel quale il licenziatario diventa un partner perfetto per la diffusione del prodotto, distribuendo e approvvigionando lui stesso il materiale necessario. Insomma, BasicNet è una grande azienda composta da tante aziende collegate tra di loro e con la Capogruppo (BasicNet) attraverso un'unica piattaforma informatica integrata al network e programmata per la massima velocità in tempo reale delle informazioni, in cui i fornitori vendono e i licenziatari acquistano (vedi *figura 4* e *figura 5*). Il nome BasicNet, infatti, si riferisce non solo al segmento di mercato a cui si rivolge (un segmento basic, per l'appunto), ma anche al primo acronimo informatico per personal computer (Beginner's All-purpose Symbolic Instruction Code). Inoltre, il sistema di Business è stato strutturato per consentire lo sviluppo per linee interne, quindi nuovi licenziatari e nuovi mercati, sia per linee esterne, ossia nuovi marchi sviluppati e/o acquisiti e nuove linee di business. Alla Capogruppo fanno capo le attività strategiche di R&D⁴ del prodotto, marketing globale, Information Technology, Coordinamento dei flussi informativi relativi alle attività produttive e finanza strategica. Ai licenziatari, invece, definiti su base territoriale, vengono affidate le attività di distribuzione dei prodotti ai dettaglianti, marketing locale, logistica territoriale e il finanziamento del capitale circolante. Un modello analogo è stato studiato per le aziende licenziatricie che si devono occupare della gestione dei flussi produttivi dei prodotti finiti di proprietà di BasicNet, ovvero i Sourcing Center (o fornitori), che spediscono direttamente alle aziende licenziatricie che dovranno distribuire i prodotti nella loro area di competenza. Nell'ambito del Retail, il processo è affidato a BasicItalia, S.p.A., sempre di proprietà di BasicNet, che oltre all'attività di magazzino e logistica per i negozi in territorio italiano, ha sviluppato insegne che ricoprono i tre livelli primari del dettaglio con i quali il Gruppo è presente nella vendita diretta al pubblico in Italia, e in particolare sono:

⁴ *Ricerca e Sviluppo (Research and Development)*

- I LIVELLO: include tutti i negozi fisici collocati nei centri storici, in vie e centri commerciali attraverso specifici accordi di franchising. Essi si dividono principalmente in negozi monomarca e multimarca.
- II LIVELLO: si riferisce agli outlet, collocati negli Outlet Village che vendono articoli della collezione stagionale precedente
- III LIVELLO: i discount; ultimo livello in cui vengono vendute le collezioni e i prodotti non venduti nei primi due livelli. Attualmente l'unico Discount ("AlloSpaccio") si trova nella sede di BasicNet.

✚ Web Integration: la piattaforma informatica è stata studiata in modo tale da prestare la massima attenzione in termini di risorse umane e centralità dello sviluppo del Sistema di Business; essa è stata concepita con un'ottica completamente integrata al web, con la funzione di essere un perfetto intermediario per tutte le comunicazioni e i processi. Partendo da quest'ottica, lo schema di business è stato progettato in base ai "e-process", ovvero in divisioni ".com", ognuna delle quali esegue un processo produttivo e lo ripropone alle altre divisioni utilizzando per interscambi e negoziazioni solamente transazioni online.

Tali caratteristiche sopra elencate, in particolare le ultime due, verranno approfondite nel dettaglio nel capitolo dedicato all'analisi della catena di approvvigionamento specifica del marchio.

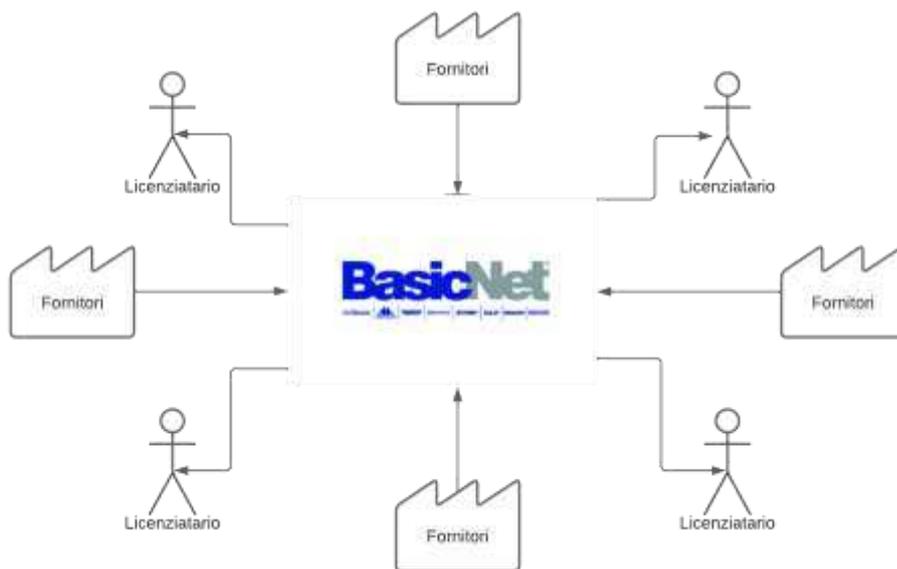


Figura 4: Sistema di Business di BN

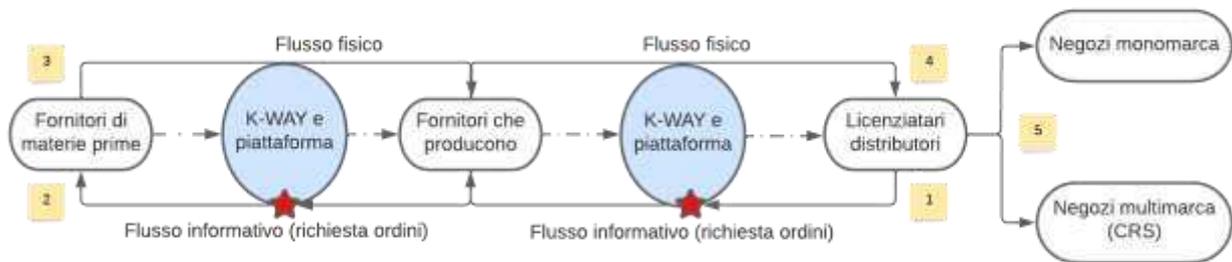


Figure 5: Distribution Strategy

LA STORIA DI K-WAY

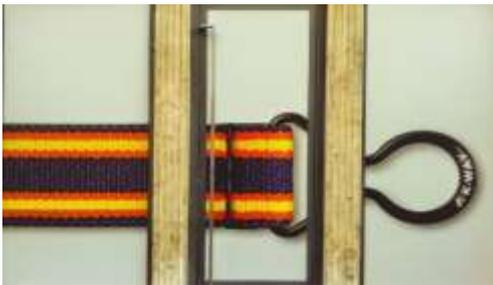


Figura 3: K-way.com

K-Way è uno dei maggiori marchi del gruppo, incorporata in BasicNet nel 2004 e salvata dal rischio di fallimento che stava affrontando in quegli anni. Nel 2021, a seguito di una rapida crescita nei mercati di tutto il mondo, il marchio ottiene il via libera per diventare “un’azienda dentro l’azienda”. Questo passaggio è stato possibile cambiando ragione sociale da marchio del gruppo BasicNet, a K-Way Spa e garantendo un organico

solido il cui lavoro si fonda su profitti consolidati anno per anno sempre di più. Il

marchio quindi, seppur sempre di proprietà del gruppo BasicNet, viene gestito come una realtà a sé, approfondita nel terzo capitolo.

K-Way è la giacca anti pioggia per eccellenza, classica, moderna, colorata, funzionale e tecnologica. Ha raggiunto negli anni una tale popolarità che è uno dei pochi marchi legalmente riconosciuti, tanto da essere inserito nel Dizionario Italiano come vero e proprio vocabolo; altre aziende ad avere questa stessa caratteristica sono Bic, Scottex, Borotalco, Rimmel, Jeep, Barbie, e molti altri.

K-Way viene fondata a Parigi nel 1965. Durante una giornata piovosa, il commerciante di abbigliamento Leon-Claude Duhamel⁵, seduto a un tavolino del Cafè de la Paix, osservava le persone che sotto la pioggia correvano frettolosamente, tra ombrelli ingombranti e impermeabili poco comodi e funzionali, fino a che la sua intuizione gli consiglia di creare un oggetto impermeabile da poter portare sempre con sé, che fosse in grado di riparare

⁵ Inventore della famosa giacca anti pioggia K-Way

dalla pioggia, ma al contempo meno ingombrante di un ombrello o di un impermeabile. Da quel momento nasce una giacca rivoluzionaria che in poco tempo verrà riconosciuta in tutto il mondo e che poteva essere facilmente trasportata con sé in un marsupio. Fin da subito si rivelò una strategia vincente, tanto che solo il primo anno vennero venduti 250 mila pezzi. Il K-Way è un capo realizzato in nylon speciale, denominato nylon 3.0⁶, difficilmente sgualcibile e dotato di zip, bottoni, cerniere, tasche e cappuccio, e che occupa poco spazio in quanto può essere racchiuso nella propria tasca, diventando quindi una sacca.

Il nome, che inizialmente voleva essere “in caso di” (“en cas de”, in francese), è stato poi reindirizzato a K-Way: mentre la lettera K richiamava la parola “casa”, “Way” gli conferiva un’aria internazionale, molto di moda a quei tempi, in quanto allora spesso si puntava a dare un taglio americano ai capi per ottimizzarne l’aspetto commerciale.

Nonostante l’obiettivo fosse quello di portare K-Way in tutto il mondo, il marchio poco dopo inizia a perdere il suo valore, tanto che venne venduto prima alla banca d’affari So.PA.⁷ e poi dopo alla società milanese Multimoda Network⁸. Nel 2004 però, Marco Boglione, allora proprietario già di Robe di Kappa e Kappa, rileva il brand e lo incorpora nel gruppo BasicNet, che stravolge la giacca facendola passare da indumento venduto esclusivamente nei negozi sportivi, ad un capo adattabile ad un mercato più generale, grazie a qualche accorgimento tecnologico, come fece anche Moncler⁹ poco prima.

Ad oggi K-Way conta più di 150 negozi che vendono indumenti marchiati K-Way, di cui 26 monomarca in tutto il mondo: 15 solo in Italia, mentre i restanti sono sparsi dalla Malesia agli USA e in tutta Europa, passando per la Russia, il Canada, Taiwan, la Corea e da poco in Cina e Giappone; inoltre, non si tratta più di solo una giacca impermeabile, K-Way ora produce non solo giacche, ma anche abbigliamento sportivo, pantaloni, magliette, scarpe, costumi, accessori, etc. dando la possibilità di ottenere un *total look*. Un successo rafforzato da una graduale ricostruzione di uno stile identificativo, anche attraverso “co-branding” con altre aziende: da *Walt Disney* a *Marc Jacobs*, fino a *Comme de Garçon*, *Fendi* e *Italia Independent*. Nonostante non influiscano in modo significativo sulle vendite, rafforzano ulteriormente l’immagine del marchio, e che di conseguenza si riflette sul mercato finale.

⁶ Fibra sintetica della famiglia delle poliammidi

⁷ Società per azione italiana operativa nel settore del private equity e venture capital quotata in borsa fino al 2012

⁸ Società che offre un servizio di consulenza sul trasporto multimodale

⁹ Noto marchio di capispalla di lusso

BasicNet, e di conseguenza K-Way, si colloca nel settore dell'abbigliamento, scarpe e accessori, focalizzandosi principalmente sullo sviluppo del valore dei marchi e nel diffondere i prodotti attraverso una rete globale di aziende licenziatricie, chiamata Network, che ricopre gran parte dei mercati del mondo.

Il suo scopo, quindi, è quello di riunire imprenditori in tutto il mondo, chiamati appunto Licenziatari, con un obiettivo finale in comune, attraverso la gestione di tutta la catena di approvvigionamento. Il compito del gruppo è quindi quello di collegare fornitori e Licenziatari, e guadagnando attraverso delle commissioni, dette Sourcing Commission, che sono pari a un terzo del valore aggiunto generato dall'intero processo. Oltre al processo di design e sviluppo del prodotto, il gruppo si occupa di gestire la produzione, restando in continuo contatto con fornitori e licenziatari, supportare il cliente anche dopo l'acquisto, pubblicizzare i marchi attraverso forti campagne di marketing, e occuparsi di tutte le questioni legali, dai contratti con i fornitori, all'attenzione nella scelta dei materiali, una questione sempre più rilevante nel commercio di oggi.

Il target di clientela a cui si rivolge è un target progressivo medio-alto, collocandosi nel mondo della moda sportivo e funzionale da una parte e fashion dall'altro, attraverso collezioni dedicate. Come dettaglieremo più avanti, K-Way si avvicina ad un modello dell'abbigliamento ibrido, ovvero che da una parte punta ad alti volumi di vendita attraverso collezioni stagionali e continuative che vendono i capi più iconici e funzionali del brand; d'altra parte K-Way dedica diverso tempo nella creazione di modelli vicini all'alta moda, che rafforzino l'immagine del brand, a discapito del fatturato. La personalizzazione del prodotto è una caratteristica fondamentale del brand, che la colloca tra i modelli produttivi ETO e MTO.

K-Way, attraverso il suo modello di Business a rete, si insidia in diversi mercati del mondo, godendo piena personalizzazione: in base al paese in oggetto, vi sono collezioni dedicate alle condizioni meteorologiche e ai fattori di moda e tendenza di tale mercato. Attualmente il brand è commercializzato in Italia, Francia, Belgio, UK, Cina, Korea, Giappone, Australia, Canada, e in ogni mercato gode di una diversa immagine e reputazione. Oltre ai maggiori mercati di Italia e Francia, K-Way si sta sviluppando esponenzialmente nel mercato asiatico, favoreggiato dalle condizioni meteorologiche di pioggia che caratterizzano il territorio.

Nel seguente capitolo verranno evidenziate le comuni caratteristiche di una catena di approvvigionamento tipica del settore dell'abbigliamento europeo. Avere chiaro un processo standard della gestione di questo settore sarà utile per affrontare il caso aziendale di K-Way, al fine di fornire un esempio concreto di una catena di approvvigionamento del settore dell'abbigliamento e rilevare i rischi più emblematici comuni di questo segmento di mercato.

Verrà innanzitutto chiarito il concetto di "Supply chain", spiegando come questo non solo sia il fulcro del processo gestionale di una qualsiasi realtà aziendale, ma anche di come questo, seppur collegato, sia diverso dal concetto di logistica. Successivamente si analizzeranno le caratteristiche e la struttura di una classica Supply chain, prima in un contesto generale, e successivamente entrando nel dettaglio del settore dell'abbigliamento. A questo proposito risulterà utile individuare i fattori chiave per una gestione della catena di approvvigionamento di successo, i rischi generici in cui possono incorrere e successivamente i diversi protagonisti che vi possono partecipare: verrà fornito infatti un quadro volto a spiegare la differenza di aziende di moda che possono partecipare al processo: dal pronto moda, al programmato, fino alle ibride, di cui K-Way fa parte. In ultimo luogo, dopo che verrà spiegato il ciclo vita di un prodotto moda, e verranno delineate le fasi che quest'ultimo può assumere in base alle specifiche del prodotto.

Per supply chain o catena di approvvigionamento si intende il processo che permettere di portare sul mercato un prodotto o un servizio, trasferendola dal fornitore al cliente e coinvolgendo diverse figure professionali nel mezzo. Si tratta quindi di un processo complesso che si può riferire a due aspetti: da un lato le fasi pratiche del processo legate al flusso di materiale e di informazioni, e dall'altro tutto l'insieme di elementi che rendono possibile tale processo. Le fasi principali che la compongono, definiti anelli, sono:

1. Approvvigionamento
2. Produzione
3. Distribuzione

Negli ultimi anni la catena di approvvigionamento ha raggiunto un grado di complessità superiore, dovuto alla globalizzazione dei mercati, al cambiamento delle abitudini dei consumatori (ad esempio con l'e-commerce) e all'intensificazione dei flussi di materie prime, e questo di conseguenza ha reso complessi da gestire anche tutti i rischi associati. Inoltre, bisogna considerare che il settore in oggetto negli ultimi anni soprattutto ha dato via all'esternalizzazione di queste tre attività fondamentali, attraverso il processo di delocalizzazione.

I fattori che agiscono sulla competitività aziendale richiedono un'attenzione crescente e sempre più contestualizzata, riferendosi in particolare ai costi, al livello di servizio al cliente, al tempo di durata dei cicli produttivi (Lead Time), al tempo di consegna (delivery time), al tempo di sviluppo e commercializzazione di nuovi prodotti (time to market).

Nel corso degli ultimi anni si è assistito ad un susseguirsi di modelli competitivi che si differenziano per l'intensità dei collegamenti con le altre imprese nella catena di valore per le applicazioni strategiche conseguenti. Di recente si è sempre più affermato il modello organizzativo "a rete" o "network" di imprese, dove le relazioni si sviluppano secondo logiche multidirezionali e il loro coordinamento è svolto da unità centrali; si tratta di assetti organizzativi interaziendali basati su un ampio decentramento delle attività produttive finalizzate alla realizzazione di prodotti finiti e servizi allineati in termini di prestazioni tecniche e funzionali, qualitative, di tempo e di costo con le esigenze dei clienti. Il maggior successo di queste organizzazioni si fonda sulla massimizzazione congiunta del valore e dipende dal grado di interazione che riescono a raggiungere, evitando l'errore di impiegare risorse in attività che non creano valore o di cui il valore è limitato.

La logistica offre in questi ambienti organizzativi un supporto di fondamentale importanza, poiché consente di integrare processi che si sviluppano lungo la catena di fornitura, denominata appunto Supply Chain (SC). Essa può essere definita in diversi modi anche se sostanzialmente possono essere tutti riconducibili all'organizzazione, pianificazione e controllo della movimentazione e stoccaggio dei beni, dai punti di origine e quelli di destinazione sui mercati di sbocco. Tutte queste attività sono connesse e coordinate da un flusso di informazioni che guidano i soggetti nell'adempimento delle loro attività e nella scelta delle modalità di trasporto, stoccaggio, gestione delle scorte e degli ordini più consone all'ottimizzazione dei flussi.

Come si evince dalla *figura 6*, la Supply chain coinvolge l'intero processo aziendale, dal fornitore al cliente, inglobando al suo interno tutto il flusso fisico e informativo delle diverse operazioni: dall'approvvigionamento dei materiali, passando per la produzione e la gestione dei processi, fino ad arrivare alla distribuzione al cliente finale; come vedremo nel capitolo dedicato ai modelli delle aziende di moda, il flusso può partire dal fornitore, sotto indicazione dell'azienda in oggetto, oppure dall'ordine del cliente, nel caso si tratti di lavori personalizzati e su commessa. La logistica invece può essere rilevata ai due estremi dello schema (clienti e fornitori), in quanto si focalizza sulla movimentazione della merce dall'interno all'esterno e viceversa. A questo proposito si distingue:

- o Logistica in entrata: include le attività che riguardano l'approvvigionamento di materiali, movimentazione, stoccaggio e trasporto

- Logistica in uscita: Include le attività inerenti alla raccolta, manutenzione, distribuzione e consegna al consumatore finale
- Logistica inversa: si occupa del percorso a ritroso degli articoli danneggiati, non conformi o che hanno terminato il loro ciclo vita, e raggiungono quindi nuovamente il luogo di produzione, o altro luogo concordato, per poter essere recuperato o smaltito.

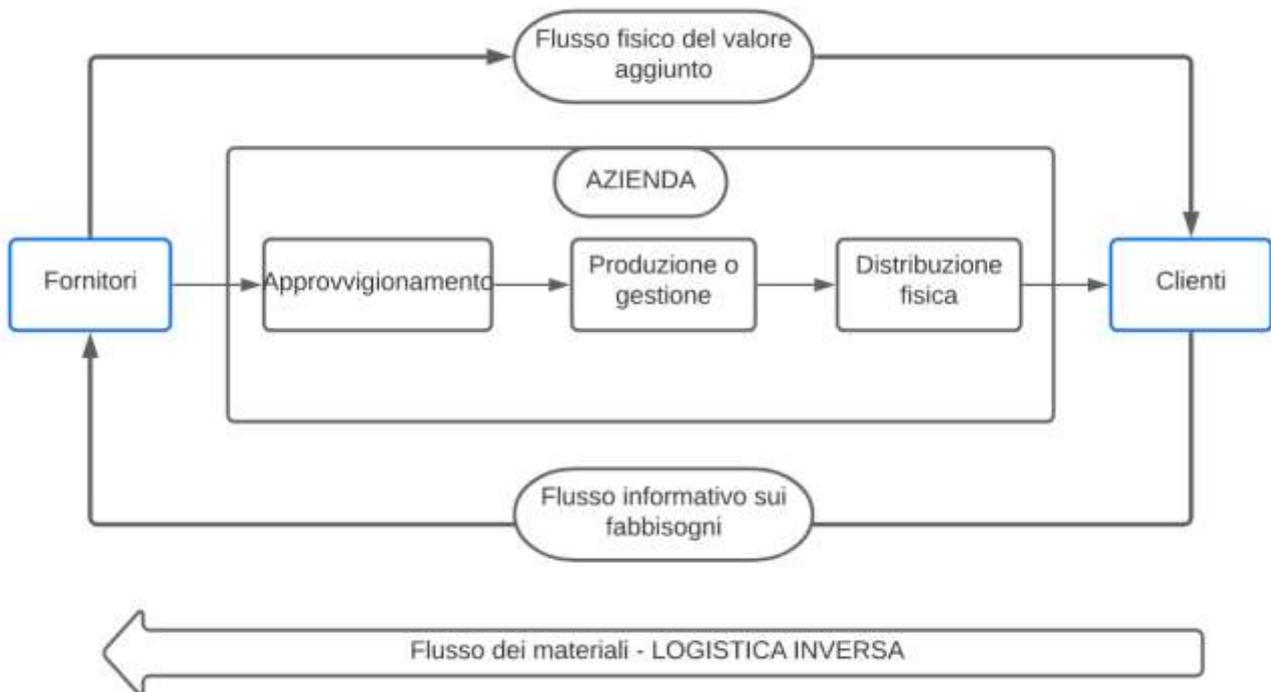


Figura 6: Flowchart Supply Chain

La logistica può assumere diversi significati, quali un servizio che crea valore per il cliente finale in termini di tempo, o come un insieme combinato di risorse materiali e intangibili finalizzate ad una gestione efficiente ed efficace dei flussi fisici e informativi, o ancora può essere considerata come un processo che assorbe risorse di varia natura per generare un output che crei un valore per il cliente finale. La logistica è tutto questo, ma bisogna differenziarla dalla SC, in quanto spesso vengono considerati sinonimi.

Il Council of Logistic Management¹⁰ (CLM) nel 1991 ha definito la logistica come *“il processo di pianificazione, implementazione e controllo dell'efficiente ed efficace flusso ed immagazzinamento delle materie, dei semilavorati e dei prodotti, nonché dei servizi e delle connesse informazioni, dal punto di origine a quello del consumo con lo scopo di conformarsi alle richieste del cliente”*; inoltre ha precisato anche che *“la logistica è quella parte del processo di supply chain che pianifica, implementa e controlla l'efficiente ed efficace flusso e*

¹⁰Principale organizzazione professionale della logistica negli Stati Uniti

stoccaggio dei beni, dei servizi e delle relative informazioni dal punto di origine a quello di consumo finale, così da soddisfare le richieste dei clienti finali¹¹.

Il concetto di Supply Chain viene proposta nel 2002 dagli studiosi Hanfield, Nicholas e successivamente da Quiett, i quali, oltre all'aspetto dei flussi e a quello soggettivo, considerano anche l'aspetto oggettivo, ossia le attività che in essa vengono svolte. Hanfield e Nicholas fanno rientrare nella Supply Chain *"tutte le attività connesse al flusso e alla trasformazione dei beni dell'organizzazione, delle materie prime fino al consumatore, così come tutte le attività associate ai flussi informativi"*. Quiett invece vede la SC come *"la catena di eventi che costituisce la causa di attività e/o della configurazione o locazione di un materiale da un luogo ad un altro"*. Tali eventi possono avere forme materiali, immateriali o elettroniche e includono processi che governano le decisioni, pensieri, eventi e tempo. La SC quindi consiste in flussi materiali e informativi, i quali vengono combinati insieme creando il flusso dell'intero processo.

In quest'ultima definizione della supply chain, essa comprende processi di integrazione e coordinamento che si sviluppano fra i diversi attori della catena, generando flussi fisici e immateriali, di conoscenze e informazioni e valori socioculturali, la cui gestione unitaria si svolge secondo un'ottica sinergica fondata sulla reciproca collaborazione e allo scopo di evitare il sovrapporsi di attività che anziché creare valore aggiunto, lo distruggono¹².

Dunque, si può affermare che la logistica è solo uno dei tanti processi della supply chain e in particolare si evince che:

- SC e logistica non sono sinonimi
- La SC coinvolge più soggetti, funzioni e processi rispetto alla logistica, come si può vedere in *figura 7*
- La SC si configura come un network di imprese tra loro interconnesse e interdipendenti che operano insieme al fine di un miglioramento dei flussi fisici e informativi
- La SC è una rete globale composta di diverse unità economiche che operano in un ambiente condiviso, di cui la logistica fa parte

¹¹ www.cscmp.org

¹² *"Vari aspetti dell'outsourcing logistico in ambito di supply chain", L. Fadda, p.1-3, DITE.com, (2008)*



Figura 7: Supply Chain VS Logistica

LA STRUTTURA E CARATTERISTICHE DELLA SUPPLY CHAIN

La struttura della SC può assumere diversi livelli di complessità in relazione a:

- Tipologia di prodotti realizzati
- Modalità di fabbricazione dei prodotti
- Localizzazione e caratteristiche del mercato in cui si opera
- Numero e localizzazione dei fornitori
- Disponibilità delle materie prime

L'esempio riportato in *tabella 1* dimostra i due estremi di complessità relativi alla Supply Chain nell'ambito del settore dell'abbigliamento: al più basso livello di complessità si associa, ad esempio, un negozio di abbigliamento; esso si occupa di ordinare la merce necessaria, riceverla e venderla al cliente finale. Il livello di complessità superiore risiede invece nell'azienda produttrice di tali articoli, che si occupa di tutto il ciclo produttivo, dall'approvvigionamento della materia prima, fino alla distribuzione del prodotto finale al negoziante.

TIPOLOGIA	ATTIVITÀ	CARATTERISTICHE SC
NEGOZIO DI ABBIGLIAMENTO	1. Operazioni di acquisto 2. Stoccaggio 3. Vendita finale 4. Progettazione trasporto	Basso livello di complessità Entità di produzione limitata
AZIENDA PRODUTTRICE DI ABBIGLIAMENTO	1. Approvvigionamento tessuto 2. Trasformazione tessuto 3. Distribuzione articoli	Alto livello di complessità. Se la trasformazione avviene in maniera delocalizzata, aumenta il livello di complessità del flusso informativo e fisico. Entità di servizio e di produzione

Tabella 1: Estremi di complessità di una SC

In funzione delle variabili sopra citate le entità coinvolte si distinguono in entità di servizio ed entità di produzione; quest'ultime includono i punti di approvvigionamento e quelli di vendita, i centri di produzione, gli impianti di assemblaggio e quelli di produzione. Le entità di servizio sono invece quelle che si occupano di servizio e trasporto, gestione dei magazzini e dei centri di distribuzione. Nel caso dell'esempio sopra riportato, un'azienda produttrice di abbigliamento può essere associato ad entrambe le entità, occupandosi di produzione, approvvigionamento, impianti, ma al contempo di distribuzione, trasporto e gestione dei magazzini; nel caso di negozio, non si può considerare un'entità di servizio poiché si appoggia a quest'ultimo senza gestirle direttamente, ma piuttosto entità di produzione limitata ai punti vendita.

Oltre alla tipologia di entità al livello di complessità, definire la struttura di un'attività è sempre importante al fine di progettare un sistema efficace da implementare nella Supply Chain, il cui obiettivo è aumentare la produttività e diminuire i costi. Risulta quindi utile fissare delle linee guida per una efficiente creazione e gestione della Supply Chain.

Le aziende che operano con successo, in ogni tipologia di mercato, gestiscono al loro interno i seguenti elementi critici a livello di singola funzione aziendale e dell'intera catena dei prodotti:

- **FLESSIBILITÀ:** la prontezza di risposta alle richieste del cliente, realizzata tramite organizzazione sensibile, è un aspetto fondamentale per qualsiasi fornitore. Dall'altra parte, un fornitore flessibile, pronto a rispondere alle richieste di materie prime entro certi tempi e costi è un fattore importante per qualsiasi organizzazione.
- **RAPPORTI ORGANIZZATIVI:** alleanze strategiche e partnership sono fondamentali per il successo di una SC. Le aziende devono creare accordi specifici con le *partnership* che realizzano i componenti critici in merito agli standard qualitativi e alle modalità di consegna che dovrebbero seguire le logiche del just in time (JIT).

- COORDINAZIONE SC: ogni azienda ha diverse esigenze di business, per questo è importante adottare dei criteri di gestione multicanale quando si condividono delle risorse comuni tra SC differenti, per permettere la reciproca integrazione.
- POTENZIAMENTO DELLE COMUNICAZIONI: una buona comunicazione tra cliente e fornitore, condividendo prontamente informazioni sullo sviluppo del prodotto, sui costi e sui piani di consegna porta ad una organizzazione e relazione di successo.
- ESTERNALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ SECONDARIE: mentre le attività primarie racchiudono il *know-how* che genera il valore aggiunto dell'azienda, le attività secondarie sono quelle che possono essere facilmente esternalizzate, affidandole ad altre imprese in grado di generare una maggiore efficienza attraverso l'outsourcing e la delocalizzazione; una soluzione popolare in specifici settori e mercati, come appunto, il tessile e dell'abbigliamento.
- RISPOSTA AL MERCATO MTO (MAKE TO ORDER): questa strategia si contrappone alla "make to stock", che soddisfa la domanda di mercato con i prodotti di magazzino. MTO invece opera secondo una logica pull, consentendo enormi vantaggi soprattutto in termini di riduzione del capitale immobilizzato, ma richiede molta efficienza all'interno della SC.
- GESTIONE EFFICIENTE DEI MAGAZZINI: accumulare scorte in passato era una normale pratica per difendersi dal rischio di aumenti di domanda non previsti; oggi le aziende si sono rese conto che i livelli di magazzino comportano costi eccessivi oltre che forniture frequenti e in piccoli lotti, per questo motivo risulta fondamentale una gestione ottimizzata di quest'ultimo.

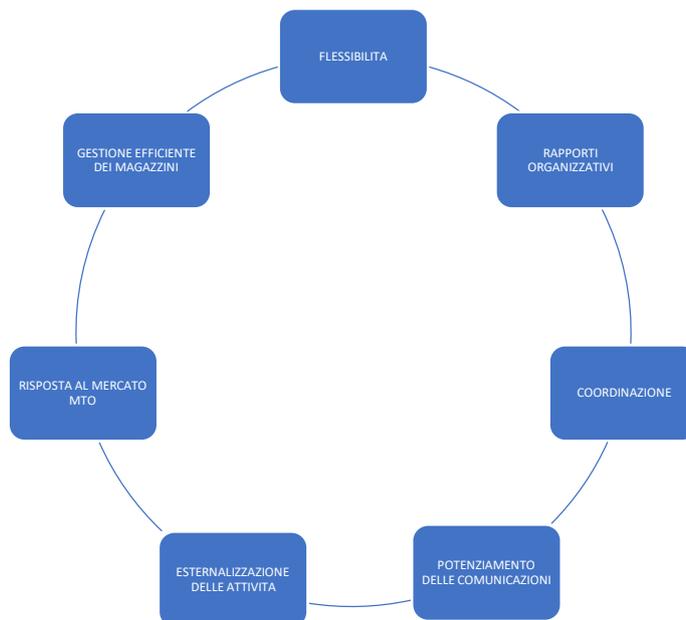


Figura 8: Elementi critici di una SC

LA SUPPLY CHAIN NEL SETTORE DELL'ABBIGLIAMENTO: CARATTERISTICHE, MODELLI E RISCHI

Dopo aver riassunto brevemente gli aspetti più importanti di una Supply Chain, è bene capire come questa si adatti al settore dell'abbigliamento e dell'industria tessile in generale, un mercato tanto standardizzato quanto imprevedibile. Verranno affrontati i fattori chiave per una Supply Chain di successo nell'ambito della moda e successivamente verranno illustrate le diverse strategie che si possono intraprendere in questa tipologia di mercato, che, come vedremo, si differenziano principalmente per il loro obiettivo finale.

I KEY DRIVER SETTORIALI

Nel settore dell'abbigliamento e della moda i cambiamenti degli ultimi anni nel sistema competitivo hanno indotto molte imprese a intraprendere iniziative di razionalizzazione dei processi operativi, finalizzate a migliorare la capacità di risposta alle istanze del mercato, in termini non solo di adeguatezza delle proposte commerciali, ma anche di qualità dei prodotti, sempre più importante per il consumatore.

Rispetto alla gestione delle variabili tipiche di questo business, è diventato, sempre più importante negli ultimi anni, il controllo del grado di soddisfazione del cliente finale, con riferimento al mix tra qualità-prezzo dei prodotti, canali di distribuzione, efficaci politiche di comunicazione, integrazione con i diversi attori della supply chain. Nel settore dell'abbigliamento la gestione dei tempi, che va dall'approvvigionamento dei tessuti, alla produzione, fino alla consegna dei capi finiti, ha assunto un ruolo cruciale nel confronto competitivo. Tuttavia, la necessità di abbreviare il ciclo operativo si confronta con diverse problematiche, sia a monte del processo tra i fornitori di materie prime, sia lungo la catena di commercializzazione e distribuzione fisica.

L'industria della moda presenta riflessioni interessanti per gli aziendalisti, in virtù della complessità che caratterizza sia i comportamenti di consumo che i meccanismi di risposta imprenditoriale alle variegata e mutevoli istanze del mercato; a tale riguardo risulta inefficace basarsi su criteri tradizionali, poiché si tratta di fenomeni assolutamente instabili¹³. Si sta manifestando sempre di più infatti una relazione di proporzionalità inversa tra il bisogno di stile, caratterizzato da tendenza e innovazione, e il desiderio di vestire prodotti di qualità, spesso in accordo con prezzi contenuti, ed è questo che potrebbe assumere un ruolo importante nelle scelte strategiche delle imprese del settore (vedi *figura 9*). È fondamentale per le aziende saper riconoscere la giusta formula per soddisfare tempestivamente la complessità della domanda attraverso una gestione dell'offerta efficiente ed efficace, senza compromettere la profittabilità del business e i bisogni di varietà e innovazione esistenti nel mercato. Nel caso di prodotti ad alto contenuto di moda, e quindi capi elaborati e

¹³ "Le imprese del sistema moda", S. Saviolo, Milano Etas, 2000.

lontani dallo stile di produzione massivo, per le imprese si pone il problema di riuscire a valorizzare tutti gli elementi di novità necessari ai fini di un'efficace politica di differenziazione, disponendo di un arco temporale ristretto per ammortizzare gli investimenti necessari alla creazione di una collezione. Le ricerche di tendenze, tessuti e mode devono terminare al momento giusto per poter permettere lo sviluppo delle idee prima che altre aziende sviluppino prodotti simili poiché tutti diretti verso la stessa moda, che dominerà la stagione di interesse. Ogni brand di lusso dedica diverso tempo e denaro per la ricerca di prodotti innovativi e di qualità; tali tempi, però, devono essere gestiti in maniera attenta, per poter non solo creare dei prodotti che vendano e che si differenzino, ma riuscire a dargli il giusto valore, per poter rientrare dei costi iniziali. Ciò spiega la tendenza dei retailer, soprattutto negli ultimi anni, a spingersi verso canali più flessibili.

Figura 9: Elementi chiave di una SC nel settore moda



Delineati i principali elementi di complessità, riassunti in *figura 9*, che si trovano specialmente sul fronte del marketing, della gestione dei tempi e della soddisfazione del cliente finale, è opportuno soffermarsi brevemente sulle caratteristiche del prodotto e sulle principali problematiche ad esso connesse:

- Elevata deperibilità del prodotto che rende invendibile i capi rimasti sugli scaffali al fine del ciclo naturale ormai sempre più breve.
- La gestione del sistema creativo: la crescita della quota di produzione immateriale implica la definizione di un sistema creativo che sappia operare in un modo duplice: innovare e al tempo stesso incorporare le ultime tendenze di consumo. Si tratta di gestire una filiera produttiva complessa, da cui

tutto parte, comporta di input creativi e non, in cui l'attività di coordinamento risulta essenziale e decisiva.

- Una maggior o minore adesione alla tendenza può generare problemi di *overstock* nel corso della stagione di vendita; a tal proposito i costi e i rischi dell'obsolescenza sono solitamente trasferiti a valle in capo ai dettaglianti, ai quali si impone di effettuare ordini completi con largo anticipo rispetto all'inizio della stagione.
- Mancate vendite, causate da errate previsioni, creano uno stock di prodotti invenduti; ciò spiega la spiccata propensione dei *retailer* verso canali e modalità di fornitura marcatamente più flessibili. Il settore della moda, infatti, a differenza di mercati che vendono beni primari al cliente finale, presenta previsioni di vendita imprevedibili; inoltre, a rendere ancora più rischiosa l'attività del mercato della moda, vi è il ruolo crescente dei costi fissi, spese non compensate nel caso in cui la produzione non giungesse alla fase finale della vendita.
- Un aumento del *time to market* aumenta i rischi, in quanto il successo in questo settore consiste nel trovarsi nel luogo giusto al momento giusto.

Da quanto descritto finora emerge, dunque, la centralità del presidio dell'efficienza delle operazioni e delle sperimentazioni manageriali finalizzate ad integrare i diversi attori della Supply Chain, dovuto in buona parte ai cambiamenti continui da parte dei consumatori, oltre che nella scelta delle tipologie di capi e marchi¹⁴. In passato, gli obiettivi di differenziazione hanno portato a un'espansione incontrollata della varietà dell'offerta, trascurando i costi e i tempi di produzione; attualmente invece anche per il settore dell'abbigliamento è diventato fondamentale razionalizzare e velocizzare il ciclo produttivo e logistico. In sostanza, il vantaggio competitivo non si sviluppa più solo tramite le classiche azioni orientate a fare leva su prezzo e qualità, ma scaturisce dall'esperienza maturata nel management dei tempi. In questo senso il modello di business del fast fashion, ovvero le aziende denominate pronto-moda, risultano essere una valida alternativa, grazie all'abilità e alla rapidità nella produzione di modelli osservati durante fiere e sfilate. Il problema è che oltre ai problemi propri del ciclo produttivo, come abbiamo detto la creatività risulta essere un fattore determinante, e per questo motivo le aziende del cosiddetto "slow-fashion" (o aziende del programmato), continuano a operare con successo e determinazione, posizionandosi come aziende di lusso, sebbene abbiamo un *time to market* decisamente più lungo.

¹⁴ "L'impresa logistica. Fondamenti economici, peculiarità settoriali e di gestione", R. Vona, Cedam, 2004.

Nel paragrafo soprastante sono state menzionate le problematiche comuni legate al prodotto di moda, ma i rischi di una supply chain del settore dell'abbigliamento è decisamente più complessa e spazia lungo tutta la catena di approvvigionamento. È stato detto che l'esternalizzazione delle attività produttive, preservando il know-how presso l'azienda principale è un buon modo per incrementare l'efficienza delle attività; è proprio dall'esternalizzazione delle attività che però si vengono a creare i rischi maggiori, proprio a causa dello spargimento di flussi informativi e fisici che rendono la catena più complessa da gestire. Si può infine associare ogni rischio alla mancanza di una caratteristica base di una comune SC, analizzata nel capitolo precedente "Caratteristiche e struttura di una SC".

Spesso le aziende di moda non considerano i rischi associati alla delocalizzazione per via dei vantaggi economici e operativi che riescono ad ottenere, specialmente nel mondo del fast-fashion in cui l'obiettivo finale è creare volumi di vendita producendo a basso costo. La delocalizzazione infatti crea diversi rischi per l'azienda che decide di esternalizzare le attività secondarie, come la produzione, spesso difficili da controllare e mitigare, quali:

- L'aumento dei costi logistici dovuti alle distanze tra paese di origine e destinazione; le aziende che decidono di delocalizzare lo fanno prevalentemente in Asia, dove i costi della manodopera e del lavoro sono decisamente più contenuti, a discapito del sistema logistico, che deve essere costantemente monitorato, organizzato e pagato a caro prezzo.
- Perdita sul controllo della qualità: a meno che non si decida di inviare una risorsa che controlli costantemente la produzione, bisogna avere piena fiducia nel fornitore e istruirlo alla qualità desiderata, nonostante questo comporti una perdita di tempo importante. Sottoscrivere dei contratti contenenti gli standard di qualità può aiutare nell'ottenimento dell'obiettivo, ma non sempre risulta efficace; per questo motivo l'affidabilità del fornitore diventa un fattore chiave.
- Perdita o mancanza di informazioni nel flusso dei dati tra paese di origine e destinazione; quando le parti coinvolte sono molte e situate in siti differenti, vi è un costante ed intenso flusso di informazioni e dati. È fondamentale una comunicazione fluida e continua tra azienda e fornitore, per poter controllare il processo e avere sotto controllo ogni fase.
- Ritardi associati a diversi fattori; dai ritardi logistici a quelli operativi che richiedono il passaggio da paese di origine a quello di destinazione. Inoltre vi sono ritardi naturali causati dall'allungamento del processo dovuto al flusso informativo e fisico costante tra le parti; spesso i fornitori non producono per un solo tipo di azienda, per questo motivo è necessario investire su un buon rapporto azienda-fornitore in modo che si possa ottenere la precedenza in caso di necessità.

La misurazione degli effetti della delocalizzazione non è agevole, e soprattutto non è una misura univoca. La difficoltà è dovuta al fatto che la delocalizzazione è un fenomeno molto ampio e vario, come varie sono le sue espressioni; essa infatti determina flussi di materiali e di capitali tra filiali delle stesse imprese e tra imprese diverse. Un primo modo di misurarla consiste nel considerare i dati di commercio internazionale che misurano il flusso di scambio di beni in diversi stadi della catena di approvvigionamento; un ulteriore metodo è quello di tenere conto della produzione internazionale, in particolare dei dati del commercio internazionale relativi a regimi tariffari come il Traffico di Perfezionamento Passivo per l'Unione Europea. Entrambi i modi però misurano gli effetti in un modo approssimativo.

Quando si parla di multinazionali di moda, la maggior parte di esse, se non tutte, si affidano all'esternalizzazione di attività produttive, soprattutto perché in Italia è difficile trovare spazi produttivi abbastanza ampi per contenere intere produzioni di capi diversi, che richiedono catene specifiche e personale che cucia a macchina ogni capo. A parte poche superstiti aziende di moda del lusso, che prediligono in *Made in Italy* e *l'Haute Couture*¹⁵, più del 50% delle aziende sono soggette a tali rischi.

PROTAGONISTI E LOGICHE DI GESTIONE

Per fare emergere i diversi modelli su cui si fondano le imprese del settore della moda e dell'abbigliamento, bisogna fare chiarezza sui modelli del fast fashion e slow fashion citati precedentemente e schematizzati in *tabella 2*, in quanto sono modelli, che seppur distaccati e differenti, sono in un certo senso costretti a convivere.

Nel caso specifico della moda, per le imprese sono numerose le difficoltà che emergono, a partire dalla complessità di riuscire a valorizzare tutti gli elementi di novità necessari ai fini di un'efficace politica di differenziazione, disponendo di un arco temporale ristretto. Inoltre la stagionalità del prodotto rende di fatto invendibili a prezzo pieno i capi rimasti invenduti alla fine del ciclo naturale. Questo spinge i venditori finali a voler ricercare canali di fornitura flessibili, e che non impongano di fare ordini completi con largo anticipo. Le tempistiche di produzione e il numero delle collezioni annuali permettono di classificare le imprese del settore dell'abbigliamento in tre categorie:

 Imprese del pronto-moda: essa è una modalità produttiva sempre più prevalente nel mondo industriale della moda ed è caratterizzata da tempistiche produttive ridotte, con uscite di prodotti ininterrotte. Essa è caratterizzata da fasi produttive, ma nel caso del pronto moda tali fasi presentano un *time to market* limitato, che può essere addirittura di uno o due mesi. Affinché tale sistema di lavoro possa funzionare è

¹⁵ *Alta moda; il complesso delle grandi sartorie creatrici di modelli esclusivi.*

necessario predisporre di un apparato produttivo ottimamente progettato e gestito da un controllo efficiente e dinamico, che ponga elevata attenzione nella programmazione produttiva. In Italia questa modalità produttiva sta venendo progressivamente adottata da un numero sempre maggiore di produttori di abbigliamento, e non unicamente nella fascia più bassa di prodotto. Infatti spesso si associa la logica del pronto-moda a scarsa qualità e bassa personalizzazione, ma tale legame risulta non sempre verificato in quanto la tendenza attuale di molti produttori di abbigliamento, anche non di fascia bassa, è quella di sapersi adattare velocemente ai continui cambiamenti e tendenze. Queste imprese fanno della logica pull il proprio obiettivo strategico, analizzando e interpretando le risposte del mercato rispetto alle collezioni delle più importanti case di moda, per poi lanciare in tempi rapidi e continuativi, piccoli lotti di linee di prodotti rielaborate in chiave originale. Grazie al “pronto” è possibile avere vantaggi quali la riduzione di rischi nelle attività di gestione, una migliore valorizzazione del marketing, posticipare al più tardi i processi di vendita e offrire un mix di qualità e varietà più accessibili. Esempi concreti di questa tipologia sono industrie della moda come Coconuda e Shein¹⁶, che grazie ai tempi rapidissimi offrono, di settimana in settimana, nuove proposte al passo con le tendenze del momento.

 Imprese del programmato: a differenza delle precedenti, le aziende del programmato vogliono guidare il mercato, affermandosi come *market-maker* ed elaborando idee innovative dalle quali le pronto-moda possono prendere spunto. Questa tipologia si distingue infatti per il suo tentativo, dopo un’attenta analisi di mercato, di anticipare le nuove tendenze. A differenza delle imprese del pronto-moda, chiamate anche “fast fashion”, quelle del programmato presentano una strategia decisamente più elaborata, a partire dall’ideazione stessa del prototipo dei capi di abbigliamento; l’idea infatti è quella di dedicare molto tempo, circa 4 mesi, alla definizione dell’idea del prodotto e della collezione. Dunque è un modello che dedica più tempo al momento creativo, che cerca di combinare velocità, qualità e innovazione. Queste scelte si riflettono sulla durata del *lead time* industriale, che varia a seconda del grado di accuratezza e complessità delle produzioni, e che può richiedere fino ad un massimo di 15 mesi, contro i 2 mesi del pronto-moda. In questo caso una delle maggiori problematiche risulta essere la riduzione dei tempi di consegna ai dettaglianti; questo fa emergere la necessità di ordinare i tessuti con largo anticipo, avvicinando il modello di produzione alle logiche del pronto. Tra gli esempi più rilevanti vi sono le aziende di moda del lusso, da Armani a Dolce&Gabbana.

Quando si parla di coesistenza, ci si riferisce al fatto che il contenuto moda dei modelli è condizionato dalle scelte stilistiche delle griffe più importanti, mentre il prontista ha solo il compito di individuare i modelli migliori e successivamente utilizzare centri all’ingrosso per la produzione seriale. Ma la maggiore differenza tra i due non è tanto il tempo quanto l’obiettivo finale: le aziende prontiste operano con i modelli il cui scopo è catturare la tendenza commerciale che si sta affermando, non si cerca una coerenza tra i prodotti, ma

¹⁶ Azienda asiatica emergente di abbigliamento di livello medio-basso che opera prevalentemente tramite e-commerce

l'efficacia di vendita. Le aziende del programmato devono definire uno stilo specifico, avere una coerenza e delineare una chiara e alta immagine del marchio.

+ Imprese del pronto-moda programmato: ultimamente molte sono le aziende che optano per modelli di gestione ibrida, il cosiddetto pronto-programmato. Esse cercano di conciliare i vantaggi del pronto e del programmato mediante l'abbinamento alle collezioni stagionali, progettate in tempi più compressi rispetto alle *market-maker*, di un numero più o meno elevato di flash dedicati a particolari momenti di consumo e/o a determinati articoli realizzati a valle di un intenso lavoro di ricerca delle tendenze di mercato. Un esempio concreto è la politica aziendale di Zara, che si fonda su una struttura operativa integrata, che consente di controllare l'intera filiera produttiva e di rinnovare parte dell'offerta fino a due volte a settimana. La produzione interna in questo caso si concentra essenzialmente sugli articoli con maggiore rischio moda che rappresentano i capisaldi della politica di caratterizzazione dell'immagine del brand.

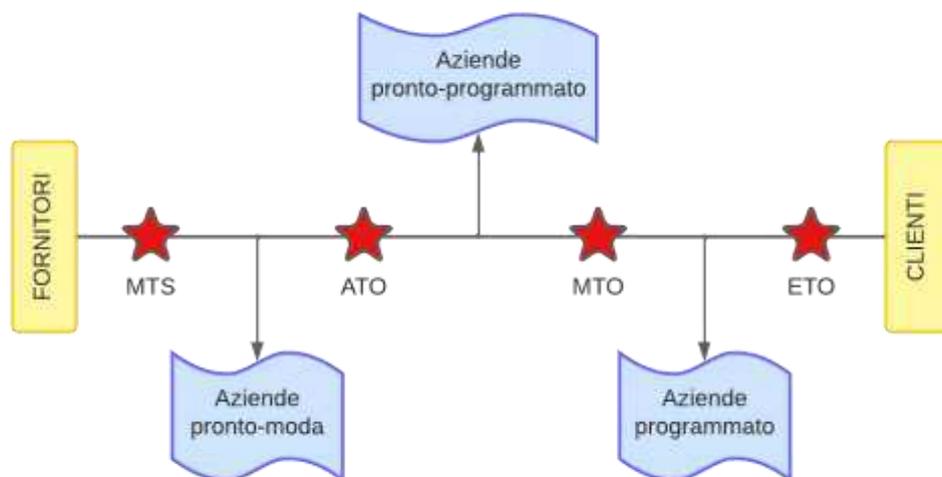


Figura 10: Modelli produttivi e collocazione delle aziende di moda

Tutte le aziende vengono tipicamente classificate in “modelli produttivi” in base ai loro modelli di produzione e in relazione alle richieste di mercato. Risulta sempre più difficile però che un'intera azienda si identifichi in un solo modello, specie nell'industria della moda; infatti accade sempre più frequentemente che in un contesto produttivo convivano modelli diversi, a seconda delle divisioni aziendali, delle linee di prodotto, o ancora dalle tipologie di distribuzione. Si possono però identificare nei modelli di impresa sopra elencati i seguenti mix di modelli produttivi:

- Imprese del pronto moda: tra MTS (Make To Stock) e ATO (Assembly To Order), il tempo di risposta è pressoché istantaneo e la produzione si basa su previsioni di prodotti a limitata complicità. L'offerta tende però a cambiare continuamente, offrendo un mix di prodotti in cui è presente un minimo livello di personalizzazione.
- Imprese del programmato: tra MTO (Make To Order) e ETO (Engineering To Order). Capita spesso che avvengano collaborazioni e contratti in cui esterni richiedano particolari articoli personalizzati, ideando loro stessi l'articolo, sotto l'approvazione ultima della Proprietaria. Nelle aziende di livello più alto il lavoro è principalmente fondato su commesse, oltre che alle normali collezioni stagionali che, molto spesso, vengono ordinate dai clienti ancor prima di giungere sul mercato.
- Imprese del pronto-programmato: tra MTO (Make to Order) e ATO (Assembly To Order) in questo caso sono presenti produzioni con un mix di prodotti caratterizzati dalla comunanza di alcuni sottogruppi standard. Ci saranno articoli più ricercati, e articoli standard proprie delle collezioni (denominati articoli *carry over*), che non sono frutto di una approfondita ricerca di tendenza, ma di un continuo miglioramento di un capo spesso classico e basilico che crea stagionalmente importanti volumi di vendita.

TIPOLOGIA	Pronto-moda	Programmato	Pronto-programmato
CARATTERISTICHE	- Minor rischio di out of stock - Riassortimento veloce - Mix di qualità e varietà più accessibile - Time to market max 2 mesi	- Market-maker - Fascia alta di mercato - Immagine del brand - Time to market max 15 mesi	- Time to market 6 mesi
RISCHI	- Necessità di conferire attività creative all'esterno - Rischio di poca personalità	- Problematiche di gestione dei tempi di consegna - Meno accessibile in termini di costi	- Gestione su entrambi i fronti
MODELLO PRODUTTIVO	MTS, ATO	MTO, ETO	ATO, MTO
ESEMPI	Coconuda, SHEIN, Primark	Dolce&Gabbana, Cavalli, Armani	Nike, ZARA

Tabella 2: Modelli gestionali dell'industria della moda

In riferimento alle diverse imprese del settore della moda e alle diverse tempistiche dedicate alle fasi, viene riportato in *figura 11* il ciclo produttivo riassuntivo tipico di tali aziende, in cui si può notare come, nonostante le fasi produttive siano pressoché simili, il tempo dedicato a ciascuna di esse varia in base all'obiettivo primario del modello aziendale adottato. Ad esempio, le aziende prontiste dedicano un tempo trascurabile riguardo alla ricerca di tendenze, a differenza delle programmate, che ne dedicano un tempo che può spingersi fino a 4 mesi. Inoltre risulta utile definire la differenza tra campionatura e prototipazione, in quanto quest'ultima sia una fase tipica delle collezioni nuove e mai messe sul mercato: il prototipo è infatti una fase precedente a quella della campionatura. Un campione rispetto ad un prototipo è un prodotto più finito e completo, che serve come verifica di pre-produzione per controllare che il modello sia delineato e fattibile da produrre. Il prototipo invece è un primo campione che trasforma un disegno su carta in un modello fisico, destinato quindi a ulteriori modifiche e miglioramenti; talvolta un primo prototipo può essere realizzato in un tessuto differente da quello che dovrebbe essere, prediligendo tessuti già disponibili al fine di risparmiare il tempo di approvvigionamento per un tessuto che poi magari alla fine si deciderà di non usare.

Le fasi iniziali si differenziano per il tempo di ricerca e studio delle mode future e dei tessuti, che risulta essere immediato per le aziende prontiste, a differenza delle programmate che si spingono fino a quattro mesi. Il successivo approvvigionamento del tessuto, una fase comune a tutte le aziende del settore, cambia lead time in direzione della qualità e ricercatezza del tessuto, in quanto le aziende che prediligono un approvvigionamento dal proprio paese, nonostante i tempi di trasporto riducano il tempo di ricezione, prevedono un tempo di lavorazione e colorazione più esiguo, in quanto la qualità richiede maggior tempo. Successivamente si passa alla campionatura e/o prototipazione, come precedentemente spiegato, per poi procedere con lo sdifettamento, a eccezione delle aziende prontiste. Lo sdifettamento è una fase propria della prototipazione che serve a modificare i dettagli sbagliati dell'articolo, con il fine di ottenere un secondo prototipo o una produzione che sia vestibilmente perfetta. Dall'altro lato, le aziende prontiste, lavorando su capi già sviluppati e definiti, hanno il compito di selezionare gli articoli maggiormente commercializzabili e che incrementeranno le vendite. Infine, entrambe proseguono con l'approvvigionamento dei tessuti di produzione, che si distinguerà dal primo caso per i metraggi di tessuto, e successivamente con la produzione. Per ogni tipologia di azienda, la produzione di capi di abbigliamento prevede un intenso lavoro manuale e poco robotizzato, in cui l'operatore deve tagliare il tessuto, cucirlo, confezionarlo e stirarlo.

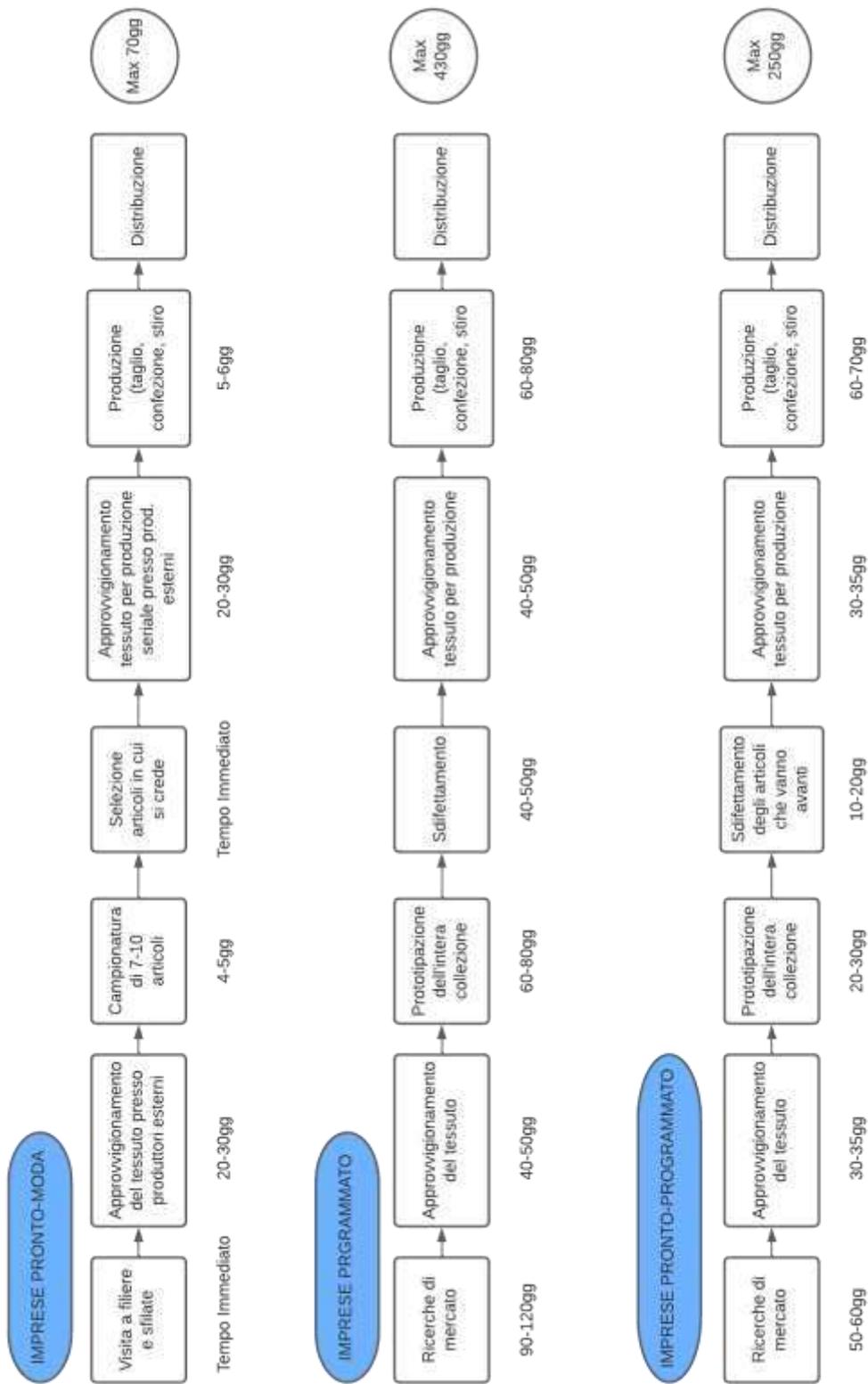


Figura 11: Percorso operativo delle imprese di moda

Generalmente il ciclo vita di un comune prodotto di moda è definito come un lasso di tempo che intercorre dall'introduzione di una moda alla sua sostituzione a causa di una moda successiva. È un bene che richiede una continua ed esponenziale innovazione; un prodotto moda è un prodotto transitorio per definizione stessa, e segue un ciclo standard di un normale ciclo di vita:

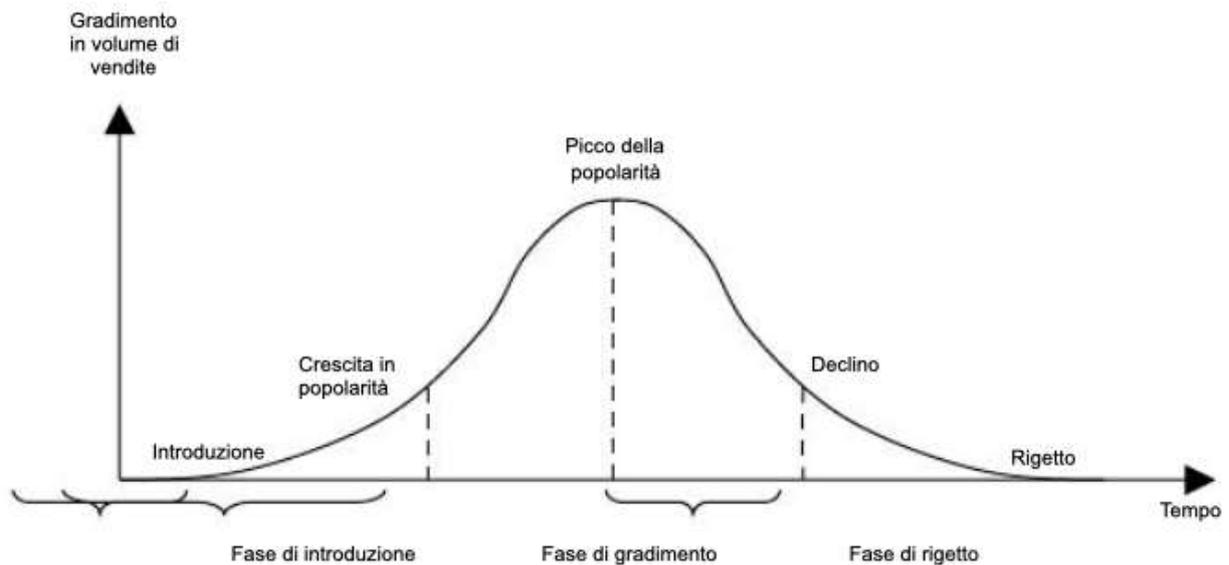


Figura 12: ciclo di vita di un prodotto di moda

- I. **Introduzione:** sviluppatori e/o stilisti, dopo essersi rapportati al mercato attraverso un'approfondita ricerca e monitoraggio, danno un'interpretazione creativa che si rilette in capi di abbigliamento; nel caso di aziende multinazionali, e non solo, questa interpretazione deve sempre seguire delle linee guida precise stabilite dal codice aziendale e dal marchio. Durante questo primo stadio, un gruppo ristretto di consumatori adotta questo stile per volontà di differenziazione, oppure per un'identificazione con sistema di valore o di gusto.
- II. **Crescita (popolarità):** l'accettazione della moda viene confermata dagli acquisti che la rappresentano; la crescita avviene anche grazie alla divulgazione attraverso marketing e media. In questo stadio, in cui non tutte le mode hanno la fortuna di entrare, si verifica un processo di diffusione e adozione da parte di segmenti di mercato più ampi. Alla base di questa diffusione c'è principalmente la volontà di seguire una tendenza promossa dagli opinion leader¹⁷ da parte di chi segue un comportamento imitativo.

¹⁷ Coloro che percepiscono per primi i fenomeni di tendenza e li adottano.

- III. **Maturità (picco di popolarità):** in questo caso se la moda raggiunge il massimo della popolarità significa che sta avendo una diffusione di massa.
- IV. **Declino:** in questa fase la moda comincia a diminuire il numero dei propri adepti, e anche se molti sono i consumatori che continuano ad indossarla, non c'è più alcuna intenzione di acquistarla a meno che non sia offerta a prezzi vantaggiosi.
- V. **Rigetto:** in quest'ultima fase la moda diventa obsoleta per cui il consumatore non solo non dimostra per essa alcun interesse, ma la rigetta e non vuole più nemmeno più indossarla perché ormai viene considerata "passata".

Nonostante la moda segua un ciclo standardizzato, bisogna precisare che ogni moda detiene una diversa durata: infatti ci sono cicli che in breve tempo raggiungono il massimo della popolarità e per un periodo più o meno lungo la mantengono, mentre altri impiegano molto tempo a raggiungere il picco di popolarità e poi in poco tempo la perdono; ci sono mode che scompaiono velocemente entro pochi mesi e mode che rimangono nel mercato per lungo tempo, anche decenni. Tutti i capi definiti "carry over", sono capi che vengono riproposti di anno in anno grazie alla loro moda continua, spesso caratterizzata da classicità e basicità, che non raggiunge quasi mai il picco di popolarità, ma invece segue un percorso più lineare e meno altalenante.

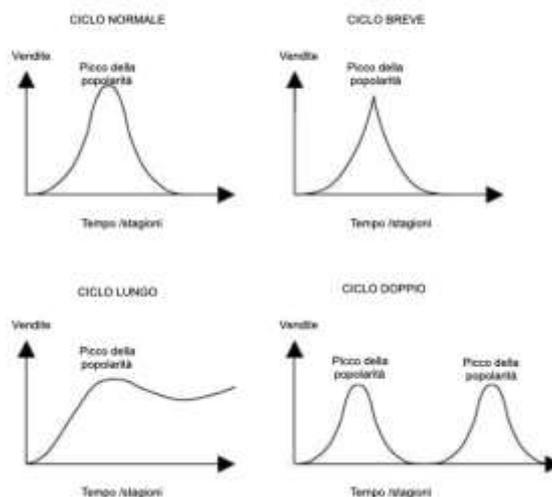


Figure 13: differenti tipologie di ciclo nella moda

Dai diversi cicli si può notare che la moda stessa, col suo evolversi, a sua volta condiziona gli stessi cicli di vita dei prodotti che la rappresentano, che vengono lanciati sul mercato da imprese e che possono avere, a loro volta, diversi cicli di vita:

- Ciclo normale: è quello di un prodotto standard e ha una durata di due stagioni; nella prima è in regola con il trend, e nella seconda diviene popolare e si presta ad essere superato.

- Ciclo breve: riguarda capi di rapidissima diffusione, ma con rapida obsolescenza; piacciono a un numero ristretto di consumatori ma a fine stagione, non essendo più attuali, trovano difficile collocazione sul mercato. In questo ciclo è cruciale la fase di introduzione, che deve avvenire in modo rapido e con una distribuzione più ampia possibile, al fine di ammortizzare gli alti costi e realizzare nel breve termine i profitti. La crescita non fa altro che integrarsi con l'introduzione, mentre il picco di popolarità è inesistente, in quanto il prodotto, raggiunto il picco, non fa che iniziare la sua rapida discesa.
- Ciclo lungo: caratterizza un prodotto che non ha stagioni, il cosiddetto capo "carry over", che non ha bisogno di rigenerazione o rilanci (come le camicie da uomo bianche). Le fasi del ciclo di vita di tali prodotti sono quelle canoniche, con la differenza che la fase di maturità risulta molto prolungata.
- Doppio ciclo: caratterizza quei prodotti che ritornano di nuovo attuali, dopo un certo periodo di obsolescenza (ad esempio i pantaloni "a zampa di elefante", tipici del periodo *hippie* e tornati fortemente di moda dal 2020); sono, comunque, gli stessi stilisti e imprese a riproporli con un adattamento in termini di colori e tessuto.

Al giorno d'oggi, il ciclo della moda è scandito dalla logica strutturale e mediatica delle collezioni stagionali collegate a fiere e sfilate che, un tempo erano patrimonio dell'alta moda, mentre attualmente riguardano l'intero sistema di abbigliamento e del tessile, degli accessori e delle calzature, per questo motivo esistono le aziende ibride. La tendenza si muove verso un continuo aumento delle collezioni annue da presentare e consegnare in un punto vendita, fino ad arrivare al superamento del concetto di stagione, e a favore di un continuo rinnovamento. A conferma di ciò si può evidenziare che alcuni brand come Zara e Benetton, si sono strutturate per progettare, produrre e consegnare nuove collezioni nel corso dell'anno (le collezioni flash o integrazioni) destinate ad avere un tempo di vendita, di acquisto e di consumo sempre più ristretto.

SUPPLY CHAIN: IL CASO K-WAY

Nel seguente capitolo verrà affrontata nel dettaglio tutta la Supply Chain di K-Way, che opera secondo una produzione delocalizzata, dall'approvvigionamento delle materie prime fino alla distribuzione finale. Partendo dai vari attori del marchio, e quindi tutti coloro che partecipano alla creazione e allo sviluppo del prodotto, si analizzeranno successivamente i processi, e infine le problematiche più comunemente riscontrate. Vedremo infatti che problematiche e rischi sono strettamente connessi agli elementi critici della SC, spiegati prima a

pag. 16-17 e ripresi in seguito a pag. 21-22, e in particolare della delocalizzazione; quindi, in mancanza di essi, risultano esserci delle vere problematiche. Analizzare queste caratteristiche in riferimento al caso K-Way permetterà di risaltare i successivi rischi presenti nel suo ciclo produttivo.

K-Way, come abbiamo detto, si colloca nel modello delle aziende ibride seppur rimanendo incline maggiormente verso le aziende del programmato, una scelta sempre più diffusa tra le aziende di moda che puntano alla vendita massiva e allo stesso tempo cercano di posizionarsi in un determinato target di clientela medio-alta; quest'ultimo obiettivo infatti viene perseguito da K-Way attraverso una spiccata ricerca di tendenze e di mercato, di circa due mesi, e a questo proposito si vedrà come tra le sue fasi vitale importanza viene attribuita alla creazione di collezioni, in cui sviluppatori e modellisti risultano essere attori chiave del processo. K-Way infatti dedica collezioni specifiche alle creazioni di capi volti ad affermarsi come market-maker, pur perseguendo l'obiettivo di volumi di vendita attraverso la vendita di capi prodotti serialmente in ogni stagione. Nonostante ciò, però, non è possibile considerarla un'azienda del tutto conforme alle caratteristiche delle aziende del programmato, in quanto, nonostante la ricerca di mercato e di tendenze sia presente e importante, non richiede un tempo prolisso come per le aziende del programmato.

Si noti che il caso riguarda K-Way, e non l'intero gruppo BasicNet di cui fa parte; i dati, gli attori e i processi sono quindi riferiti solamente al marchio in considerazione. Tutti gli altri brand, e quindi Kappa, Briko, Sebago e Superga lavorano con una strategia pressoché uguale, anche se i dati e la fascia di clientela può differire: K-Way e Sebago sono infatti i due brand che più si rivolgono ad una fascia di clientela più alta, dovuto ad una qualità maggiore che si riflette conseguentemente sui prezzi di vendita.

CARATTERISTICHE DELLA SUPPLY CHAIN

In relazione agli elementi critici di una Supply Chain trattati a pag. 16-17, è bene capire come questi elementi si contestualizzino nel caso aziendale in oggetto:

- **FLESSIBILITÀ:** K-Way dispone di diversi fornitori sparsi per il mondo, alcuni dei quali lavorano con l'azienda da diversi anni, e quindi consapevoli dei ruoli e direttive, con l'obiettivo di disporre di criteri di gestione multicanale. Si cerca costantemente la massima flessibilità da entrambe le parti, con la presenza di eventi non prevedibili. *
- **RAPPORTI ORGANIZZATIVI:** K-Way collabora con i distributori e i fornitori attraverso contratti di licenza a produrre e/o distribuire, con specifiche regoli contrattuali da rispettare. Si impegna inoltre in continue partnership di livello con brand e aziende che richiedono lavori su commessa.
- **COORDINAZIONE SC***

- POTENZIAMENTO DELLE COMUNICAZIONI: K-Way, come l'intera BasicNet, opera attraverso una piattaforma integrata abilitata per fornitori, distributori e Azienda principale, in cui i fornitori vendono e i clienti acquistano, e in cui ogni transazione del processo viene digitalizzata e archiviata.
- ESTERNALIZZAZIONE DELLE ATTIVITÀ SECONDARIE: mentre K-Way racchiude il *know-how* che genera il valore aggiunto dell'azienda, le attività secondarie sono tutte esternalizzate; le attività produttive sono interamente delocalizzate, principalmente in Asia, Turchia e Italia; le attività distributive invece sono parzialmente esternalizzate, in 9 paesi differenti, e il decimo viene gestito in Italia dal distributore italiano.
- RISPOSTA AL MERCATO MTO (MAKE TO ORDER): K-Way opera secondo una logica pull posizionandosi tra MTO e ETO, nel caso di collaborazioni e lavori su commessa.
- GESTIONE EFFICIENTE DEI MAGAZZINI: i negozi di K-Way non dispongono di magazzino, essi ricevono la merce dai magazzini principali che settimanalmente consegnano la merce. K-Way cerca di non lavorare con scorte, come molti negozi di abbigliamento. Per questo motivo, piuttosto che tenere scorte, K-Way, una volta finita la stagione, manda i capi invenduti agli outlet e successivamente allo Spaccio.

Nei capitoli successivi verranno analizzate nel dettaglio tutte le caratteristiche, fino ad individuare quelle più deboli dell'azienda.

ATTORI

Anticipando che il gruppo BasicNet conta più di 200 risorse nella sede centrale (considerando tutti e cinque i marchi), e circa 60 risorse nella sede secondaria BasicItalia, la quale che funge da magazzino e punto di riferimento logistico per il mercato italiano, verranno analizzate le risorse interne ed esterne per il gruppo K-Way; i dati quindi, come già anticipato, non sono attribuibili all'intero Gruppo, in quanto ogni marchio avrà eguali risorse, seppur differenti nel numero, da quelle in questione.

Attraverso la seguente OBS (*Organization Breakdown Structure, figura 14*) è possibile vedere schematicamente chi partecipa al ciclo produttivo di K-Way attraverso una suddivisione in quattro livelli. Le risorse si dividono principalmente in esterne ed interne e si distinguono in tre protagonisti principali:

- i. K-WAY S.p.a. (Risorse interne)
 - ii. Licenziatari produttori (Fornitori o Sourcing Center)
 - iii. Licenziatari distributori (Licenziatari)
- 

Come vedremo successivamente le risorse esterne devono il loro nome al contratto che lega questi ultimi all'azienda di BN: la licenza a produrre piuttosto che a distribuire. Nel gergo aziendale si tenderà però a chiamarli distintamente Licenziatari e Fornitori.

Da un punto di vista geografico, le risorse interne si trovano tutte riunite nella sede centrale di Basic Net, ad eccezione del Licenziatario italiano che lavora presso la sede secondaria di Basic Italia. Le risorse esterne sono invece situate nel resto dell'Europa o del mondo; in particolare vedremo che i fornitori sono più accumulati nell'emisfero asiatico, mentre i Licenziatari tendono ad essere più distribuiti in Europa e nel resto del mondo, ma mai nel medesimo paese, fatta eccezione per la Cina che gode della presenza di due licenziatari in zone diverse, dovuto all'estensione geografica e della fidelizzazione del marchio in tale paese.

Livello 0	Livello 1 - Tipo	Livello 2 - Classe	Livello 3 - Gruppo	Risorse Disponibili
K-WAY S.p.a.	Risorse interne	Basic Specs	Modellista	2
		Basic Sample	Sviluppatori dedicati	12
		Basic Production	Production Manager	4
		Commerciale (Ufficio acquisti)	e-commerce	2
			Stores	2
		Marketing	Pubblicitario	6
		Customer care		3
		Basic Italia (Licenziatario)	Acquisti	3
	Distributori		1	
	Risorse esterne	Licenziatari distributori	Clienti	150
			Azienda	1
		licenziatari produttori	Fornitori	10
			Produttori	15

Figura 14: K-WAY Organization Breakdown Structure (OBS)

Si parte dalle risorse presenti in sede, che si occupano attivamente della gestione e sviluppo del prodotto; tali risorse sono denominate *DotCom*. Questo appellativo è strettamente correlato alla piattaforma aziendale che permette di gestire tutto il ciclo attraverso un Net integrato, oltre che mettere in contatto in tempo reale licenziatari e fornitori, e di cui si parlerà più dettagliatamente in seguito. Tutte le risorse che verranno analizzate lavorano a stretto contatto nella sede centrale di BasicNet a Torino, e più precisamente in Largo Maurizio Vitale 1; conosciuto dalle persone con il nome di Basic Village: come abbiamo già accennato all'inizio il Basic Village si può considerare come un piccolo villaggio nel cuore di Torino in cui sono presenti gli uffici lavorativi dei vari marchi, il negozio "Allo Spaccio" aperto al pubblico tutti i giorni dalle 10.00 alle 19.30, l'unico negozio Sebago del mondo (oltre a quello di Roma), un bar e spazi aziendali che la gente può affittare per feste ed eventi.

Tra le diverse *DotCom* interne si differenziano:

 BASIC SPECS (modelliste): questa prima risorsa, che lavora a stretto contatto con quella che vedremo successivamente, si occupa della vestibilità dei capi. Il loro compito è quello di industrializzare il prodotto e garantire una perfetta vestibilità del capo. Concretamente, una volta arrivati i prototipi¹⁸ da fornitori esterni, il loro compito è quello di misurarlo in ogni sua parte in modo da arrivare alla massima perfezione, in termini di misure: si controlla ad esempio che la lunghezza delle maniche o di un pantalone sia in linea con le regole di mercato, o che la vestibilità sia coerente con la taglia associata, e così via. Concretamente si può dire che le modelliste non svolgano un ruolo creativo quanto tecnico, sdifettando e controllando che il capo ideato dalla dotcom di SAMPLE sia stato confezionato correttamente al fine di essere commercializzato. Per facilitare il lavoro aziendale e possibili continue correzioni sui capi, le modelliste generano a sistema dei documenti fondamentali che verranno mandati ai fornitori come linee guida per la produzione del capo; questo risulta molto utile in caso di quotazioni dei capi con nuovi fornitori, che ritrovandosi a dover produrre un capo per la prima volta, possono avere sottomano tutti i documenti e cartamodelli necessari per la realizzazione al fine di verificarne la fattibilità. I documenti creati da questa prima Dotcom, attraverso piattaforma, sono i seguenti:

- o *Size Specs*: la tabella che riporta le misure principali e secondarie standardizzate per ogni capo, che i fornitori devono attentamente seguire come standard di produzione. Nella foto sottostante (*figura 15*) è possibile vedere un esempio concreto di scheda tecnica delle misure: nella parte superiore viene riportato il nome e codice identificativo del prodotto, la categoria

¹⁸ *Prima produzione di un articolo che ha la possibilità di essere immesso nel mercato*

a cui esso appartiene (cospalla, pantalone, felpa, etc.), se è un prodotto femminile, maschile o unisex. Inoltre viene anche specificata quella che viene chiamata “label”, e vedremo successivamente che ci saranno tre label principali per ogni collezione, e la proposta di meteo del capo. Questa caratteristica aiuta a comunicare la proposta del capo: infatti il K-Way è nato come anti pioggia funzionale, ma con il tempo la collezione si è espansa favorendo lo sviluppo di capi più cittadini e da tempo libero, oltre che più tecnico e sportivo. Nella parte sottostante del documento vengono riportate le specifiche misure per ogni parte dell’articolo in centimetri: spalla, collo, tasca frontale, ecc. ad ognuna di queste parti viene associato un codice universale e le misure riportate si differenziano per taglie. Nell’esempio riportato si tratta di un capo da bambino, per cui le taglie spaziano dai 3 anni (3Y) fino ai 8 anni (8Y). In caso di prototipazione, si usa sempre la taglia L se il prodotto è maschile, una S in caso di capo femminile e S o L in caso di unisex.

GMU K-WAY Q1Q2 2022 LE VRAI PETIT APPAREL					
	Style Code	K004BD0	Style Name	LE VRAI 3.0 LE VRAI 3.0 CLAUDE	
	Style Group	Jackets	Style Description	Mid	Gender UNISEX
	Label	Le Vrai	Team	No Team	Purpose Variable Meteo
	Printed	Aug-30-2021	Requested by	Tiziana Cristina Di Giovanni	

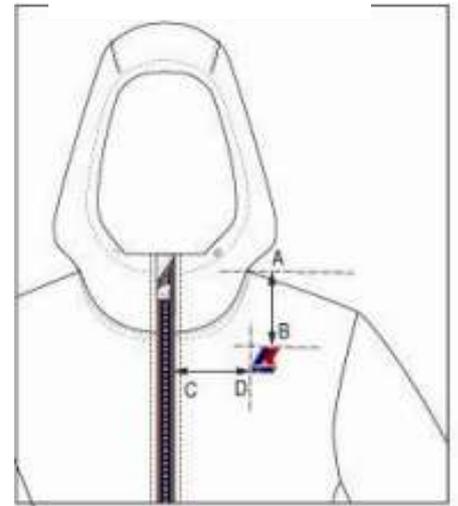


Production Size: Kid						
COD	PART NAME	3Y	4Y	5Y	6Y	8Y
P3	Collar Tip Height	5	5	5	8	8
B1	Front Body Length	41	43	45	46	51
E1	Shoulder Cross	26	27	28	30	33
M7	Hood Visor Height	5	5	5	5.5	5.5
B21	Back Insert Hgth	11	12	13	14	15
P1	Collar Length	0	0	0	0	0
P2	Collar Length Tip To Tip	0	0	0	0	0
Q91	Front Pocket Opening	12	12	12	14	14

Figura 15: Size Specs Le Vrai Claude Petit

- E.D.P. (*External Decoration Positioning*): riporta il posizionamento corretto delle decorazioni esterne sul prodotto finito, come stampe, ricami e loghi. La foto sottostante mostra un esempio di questa tipologia di documento, in cui i segmenti CD e AB rappresentano la distanza del logo dagli estremi della giacca. Vengono poi comunicate le lunghezze numeriche di tali segmenti in base alla taglia in considerazione.
- *Standard Sheet*: scheda che illustra gli standard di confezionamento e di posizionamento etichette. Funziona molto similmente alla E.D.P.
- *Garment Control*: permette di fare un confronto tra il campione e le misure di riferimento del Size Specs, attraverso il quale il sistema automaticamente segnala le eventuali anomalie. La vestibilità del prodotto viene invece controllata facendolo indossare da un modello o testandolo sul manichino, e inoltre vengono scattate delle foto che verranno allegate alla scheda tecnica come prova di eventuali anomalie.
- *Paper pattern*: i cartamodelli inviati dai e/o ai fornitori vengono archiviati e conservati tramite il CAD e resi disponibili per successive produzioni degli stessi articoli o di articoli derivati. I cartamodelli non sono altro che disegni su scala reale disegnati su carta che servono per individuare il design e la forma di un qualsiasi articolo.

Figura 16: E.D.P. Logo



+ BASIC SAMPLES (sviluppatori): tra le risorse più numerose di K-Way, esse svolgono un'attività di ricerca e sviluppo, design e prototipazione; la loro missione è quella di creare e ideare prodotti vincenti e in linea con le richieste di mercato e con l'identità del marchio, e successivamente di sviluppare le collezioni. Attualmente ogni *developer*, così denominati, si occupa di una proposta specifica, le cosiddette *label*, ovvero categorie di prodotto aventi una proposta specifica e caratteristica. Attualmente K-Way conta, per ogni collezione stagionale, 290 articoli dedicati ad adulti, bambini e infanti e suddivisi nelle attuali *label* di K-Way:

- Le Vrai: tutto ciò che rientra in questa label è caratterizzato dall'utilizzo caratteristico del nylon 3.0.; un nylon leggero e funzionale, che non si taglia e non si sgualcisce. Il marchio nasce con questa label, si può infatti considerare la categoria più storica e rappresentativa di K-Way, trattandosi di un materiale impermeabile e water-repellent. Nonostante siano prevalentemente capispalla gli articoli presenti in questa proposta, negli ultimi anni sono stati introdotti accessori

come borse e cappelli, pantaloni e tute intere fatti interamente in nylon 3.0. Questa *label* conta attualmente 52 articoli rappresentando il 18% del totale degli articoli K-Way, adatti alle condizioni di tempo variabile, grazie al materiale antipioggia di cui sono fatti.



Figura 17: Articoli Le Vrai in nylon 3.0

- o Classic: tutto ciò che non rientra nella categoria precedente, che comprende, oltre ai capispalla sempre presenti, maglieria, felperia, pantaloni, ecc. In questa label rientra tutto ciò che è realizzato in materiali diversi, come il cotone o il denim. Negli ultimi anni la collezione si è espansa e variegata, per questo motivo in questa label, che si differenzia principalmente per il tessuto, comprende anche giacche e accessori come in quella precedente, ma in materiali diversi e più “classici” rispetto al nylon. Attualmente è la linea che presenta il numero maggiore di articoli, infatti rappresenta ben il 62% della collezione e conta attualmente 210, dedicati ad un utilizzo cittadino e adatto a tutti i giorni.



Figura 18: articoli Classic in altri materiali

- o Footwear: la label che comprende calzature, ancora in fase di sviluppo. Attualmente per ogni collezione si propongono un numero limitato di scarpe da poter associare a tutti i capi in modo

da avere un “total look”; le calzature vengono proposte in materiali differenti, dalla gomma alla tela, fino al nylon 3.0 e per ogni tipologia di occasione: stivali, scarpe da ginnastica e ciabatte, tutte create in versione adulta e bambina.



Figura 19: Calzature K-Way

- Action: programma tecnico dedicato ad articoli sportivi, come training e sci. Anche questa label è stata introdotta recentemente, con l’obiettivo di fornire capi tecnici con caratteristiche e tessuti specifici adatti all’attività sportiva di destinazione; attualmente conta 29 articoli, rappresentando solamente 12% del totale degli articoli K-Way, ma tale numero è destinato a crescere. La proposta di questa label è quella tecnico-sportiva, ma vengono proposti anche capispalla di altre label ma con accortezze adatte all’attività fisica: un esempio è il *Le Vrai 3.0 Claude Workout*, la classica giacca antipioggia più volte citata, con l’aggiunta di fori adatti alla traspirazione e alla sudorazione che la rendono la giacca perfetta per l’attività in bici.
- R&D: collezione speciali, proposta ogni anno per la stagione primavera-estate e autunno-inverno e pubblicizzata durante il fashion show della settimana della moda. Rientra tutto ciò che può andare fuori dagli schemi, pur sempre rimanendo in linea con l’identità del brand; inoltre i capi che arriveranno in produzione, verranno poi distribuiti principalmente nei negozi multi-marca dedicati ad articoli più di “lusso”. Questa è una collezione per cui viene richiesta un’attenzione decisamente più profonda e il cui obiettivo non è la profittabilità economica quanto l’innalzamento dell’immagine del brand. Questa è la principale label che permette a K-Way di posizionarsi in un modello ibrido, in quanto è quella più altamente focalizzata sulla ricerca di mercato e tendenze.

CARATTERISTICHE	ESEMPIO
Nome Articolo	Le Vrai Claude 3.0
Codice Articolo	K004BD0
Label	Le Vrai
Proposta meteo	Meteo Variabile
Categoria di prodotto	Giacca

Tabella 3: Caratteristiche di un prodotto K-Way

Ogni sviluppatore non solo si dedica ad una specifica label, ma anche ad una specifica categoria di prodotto: ad esempio, nella label Le Vrai ci sono developer dedicati all'ideazione delle giacche, altri si dedicano per formazione agli accessori, altri ancora solo agli articoli per bambini e infanti che, seppur uguali a quelli adulti, richiedono accortezze diverse nei piccoli dettagli, dovuto al fatto che il capo non deve avere dettagli di pericolo per un infante, dal cordino ai puller¹⁹ delle zip in metallo.

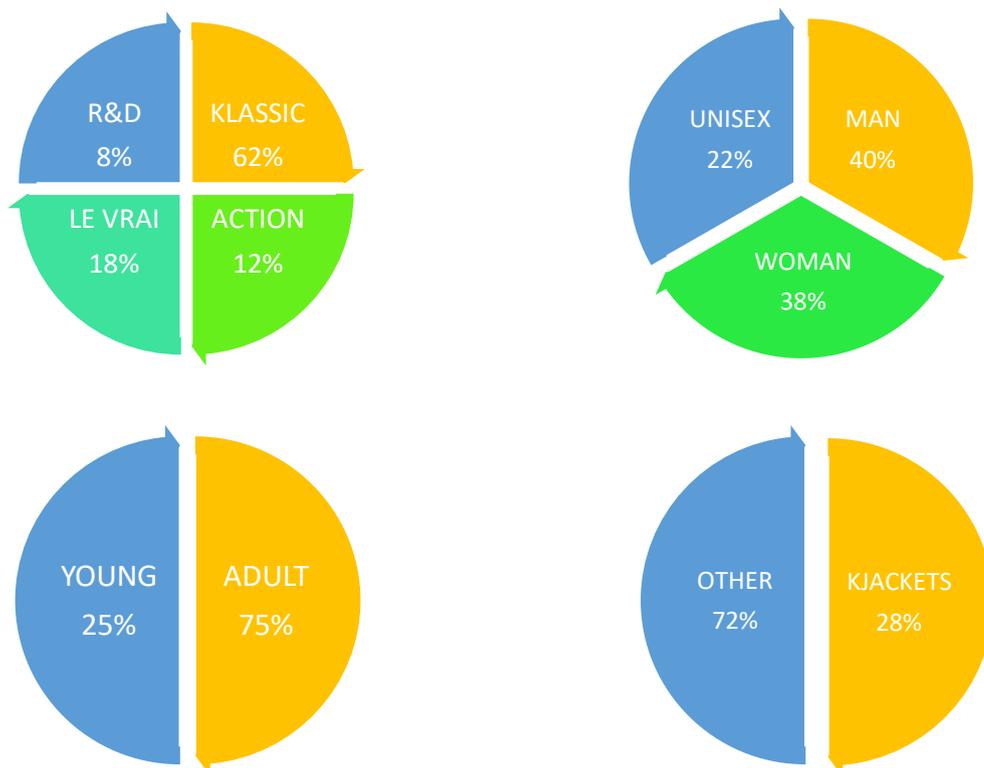


Figura 20: Divisioni delle collezioni K-Way: label, gender, age, type

¹⁹ Parte della cerniera; rappresenta l'accessorio di metallo che permette di chiudere e aprire la zip di un indumento

 BASIC PRODUCTION: la terza *DotCom* si occupa della gestione di tutta la catena produttiva, dal suo inizio fino alla distribuzione, lavorando in stretto contatto con gli altri reparti aziendali. Aiuta infatti BasicSample nella ricerca del fornitore per la prototipazione, passando poi alla scelta del fornitore per la creazione del campionario e, successivamente, della produzione effettiva, dopo aver raccolto tutti gli ordini dei diversi licenziatari. Il reparto di produzione ha il compito di far quotare i capi per poter scegliere chi permette di raggiungere il target atteso, oltre che occuparsi delle tempistiche per ogni collezione; l'obiettivo è quello di attribuire ad ogni fornitore un programma specifico di prodotti, che richiedono le stesse lavorazioni e che presentano caratteristiche comuni, e al contempo di essere sicuri di non oltrepassare la capacità produttiva delle fabbriche. Esso lavora in stretto contatto con licenziatari e produttori, fornendo loro supporto durante le loro attività, e fungendo da interfaccia tra questi ultimi e gli altri reparti aziendali. Lavorando con una strategia di produzione delocalizzata, è importante monitorare, seppur a distanza, ogni attività e proseguimento del lavoro, al fine di garantire le spedizioni nei momenti prestabiliti.

 MARKETING: come ogni tradizionale reparto di marketing, il loro compito è quello di sponsorizzare il prodotto, tramite web ed eventi, al fine di incrementare le vendite e l'identità del marchio. Affidarsi a personaggi influenti e conosciuti è una strada che anche K-Way, come ormai molti marchi, ha deciso di intraprendere, nella consapevolezza che il cliente si fida di chi conosce. Di recente K-Way, come tutti gli altri marchi del Gruppo, nomina degli "ambassador", che fungono da immagine del brand: è il caso di Maria Carla Boscono, supermodella e attrice teatrale italiana, che precedentemente è stata protagonista di numerose campagne pubblicitarie dell'alta moda, tra cui Versace, Dolce&Gabbana, Yves Saint Laurent, Armani, Chanel e molte altre. Un altro personaggio a cui K-Way si è affidata è Alessandro Magni, uno dei volti maschili più influenti della rete, e recentemente Gregorio Paltrinieri, nuotatore italiano vincitore della medaglia d'oro alle olimpiadi del 2016. Un'altra strategia è quella delle collaborazioni, che permette a K-Way di farsi notare ancora di più affiancandosi a marchi comuni e di un certo livello: si ricordano tra le ultime le collaborazioni con Yves Saint Laurent, Comme de Garçon, Fendi e Marc Jacobs.



Figure 21: collaborazioni K-Way x YSL-FENDI-Comme de Garçon

- +
+
+
 UFFICIO ACQUISTI: a differenza degli altri brand del gruppo, K-Way è l'unico marchio ad avere attualmente inglobato l'ufficio acquisti all'interno di BasicNet. Esso ha la funzione di vendere agli agenti operanti nel mercato italiano (negozi multimarca) le collezioni del brand; inoltre, pur riferendosi ai multimarca del mercato italiano, l'ufficio acquisti vende a negozi in Spagna e in Germania, in quanto sia stata cessata la licenza con i suddetti paesi. Mentre i negozi monomarca del mercato hanno regole di acquisto più specifiche, dovendo includere nel piazzamento dell'ordine l'intera collezione, i negozi multimarca hanno la possibilità di fare specifiche selezioni sulla quantità e tipologia di articolo. L'ufficio acquisti, denominato "commerciale", indirizza gli agenti verso gli articoli più profittevoli per entrambe le parti; per questa ragione spesso la scelta fa leva su capispalla in tipologie di colore che generano maggiori vendite.

- +
+
+
 CUSTOMER CARE: si occupano di assistenza clienti per tutti i capi che tornano indietro dai negozi perché difettati.

- +
+
+
 BASIC ITALIA (Licenziatario Italiano): Basicitalia è una sede secondaria situata a Settimo Torinese non distante dalla capogruppo che funge da magazzino e principale centro di distribuzione per il mercato italiano. Mentre il campionario arriva direttamente in BasicNet, la produzione per il mercato italiano, prima di essere distribuita nei vari monomarca e multimarca, passa per Basicitalia, che gestisce un impianto di smistamento automatico e movimentazione interna, con gestione di magazzino a terra. Oltre alla funzione di magazzino, Basic Italia è incaricata, in funzione di licenziatario italiano, di piazzare gli ordini di produzione per i negozi monomarca e multimarca del paese, a seguito di analisi di previsioni, e infine di monitorarlo in modalità remota fino al suo arrivo a destinazione.

Le due grandi categorie di risorse esterne sono i Licenziatari Produttori (chiamati comunemente Fornitori) e Licenziatari Distributori (i clienti, chiamati comunemente Licenziatari). È chiaro dal nome stesso che essi devono il proprio nome al fatto che lavorino tramite licenze, rispettivamente a produrre e a distribuire, sotto il pieno controllo della Capogruppo. Il gruppo difatti si affida, tramite contratti, intesi come trasferimento temporaneo del diritto di godimento/sfruttamento, a soggetti esterni che forniscono a K-Way un servizio di vendita e di produzione. Attraverso il contratto di licenza il titolare del marchio concede l'uso dei suoi beni ad un terzo soggetto, dietro pagamento di un corrispettivo, e senza privarsi della proprietà di tali diritti. La licenza può avere come finalità la produzione, nel caso in cui il licenziatario produttore ottiene il diritto di fabbricare determinati prodotti, attraverso il know-how trasferitogli, oppure la distribuzione del prodotto.

-  **LICENZIATARI DISTRIBUTORI:** i licenziatari che si occupano della diretta distribuzione dei prodotti nel proprio mercato di competenza. Attualmente K-Way conta 11 licenziatari che operano nei seguenti mercati, senza contare K-Way (BasicItalia) che rappresenta il licenziatario più importante, seguito subito dopo dal licenziatario francese (per questo motivo è l'unico licenziatario che prende il nome del brand):

LICENZIATARIO	COUNTRY
SUPER 3 SA	BELGIO
K-WAY FRANCE	FRANCIA
BASICNET ASIA	CHINA
STREETMACHINE	CHILE
ACCENT LIFESTYLE	AUSTRALIA
MODEXIL	CANADA
FOURMARKETING	UK
LOTTE	KOREA
YAGI	GIAPPONE
TRANSLATIO	CHINA
SUPREMES	GIAPPONE
BLUEBELL	HONK KONG

Tabella 4: Licenziatari di K-Way nel mondo

Tutti i licenziatari elencati in *tabella 4* hanno lo stesso ruolo di BasicItalia, ovvero selezionare il numero e tipo di capi che vogliono distribuire nel proprio paese di competenza, in coerenza della stagione dello Stato di appartenenza, delle tendenze e della tipologia di mercato. La caratteristica fondamentale è la piena capacità di scelta personale dei capi da proporre nel proprio territorio, in linea con le richieste di mercato e con le condizioni metereologiche tipiche di tali zone. Dopo aver fornito alla Capogruppo le previsioni di vendita per i propri territori, hanno la libertà di piazzare i propri ordini, che verranno gestiti tramite piattaforma attraverso K-Way S.p.a.; tutti gli ordini come vedremo seguiranno delle direttive specifiche proposte dalla sede centrale, e quindi dalle risorse interne, ma il licenziatario ha il pieno diritto di modellare le collezioni a piacimento e di dare consigli agli sviluppatori al fine di ottenere successo in mercati differenti ma sviluppati. Una volta che la *lead time* di produzione è completata, la merce diventa di responsabilità di ogni licenziatario: è infatti esso che decide i propri mezzi di spedizione e distribuzione, in base al tipo di budget a disposizione e alle proprie esigenze; questo fattore vedremo successivamente che è collegato alla tipologia di incoterms perseguitata da K-WAY: modello FOB (Free On Board). K-Way quindi supporta il ciclo del prodotto fino alla fine della produzione, mentre l'ultima parte logistica è di responsabilità del licenziatario. Recentemente i *buyer*²⁰ di BasicItalia, che rappresentano propriamente il licenziatario italiano, si stanno integrando sempre di più nell'ufficio di K-Way in BasicNet, in cui tutte le risorse interne cooperano, al fine di avere sempre un migliore monitoraggio del ciclo grazie alla vicinanza con il licenziatario di maggiore importanza dell'intero sistema K-Way.

I licenziatari inoltre, seppur non lavorando in stretto contatto con i fornitori, essendo K-Way il collante tra questi due, pagano direttamente a loro la merce prodotta; nella cifra che i licenziatari dovranno pagare, è inclusa una commissione, chiamata *sourcing commission* e stabilita al 8%, che rappresenta il guadagno per K-Way. Il marchio, come l'intero gruppo, guadagna attraverso l'insieme di queste *sourcing commission*, che vengono già incluse dai fornitori nella quotazione del prezzo di produzione di un singolo articolo. Quindi, K-Way, come l'intero gruppo aziendale di BasicNet, ottiene i suoi guadagni tramite il passaggio monetario dal Licenziatario al Fornitore.

Un'ulteriore caratteristica e beneficio per i licenziatari distributori, è la possibilità di creare, sotto consenso e competenza della Capogruppo, collezioni speciali, denominate SMU (Special Make Up) più in linea con la propria cultura e mercato, dando al marchio la possibilità di "differenziarsi" con il resto del mondo; Zara, ad esempio, offre prodotti uguali in tutto il mondo, mentre K-Way ha deciso di puntare su una piena personalizzazione del prodotto, dando l'opportunità ad ogni cliente di "modellare" il marchio secondo propria immagine e somiglianza, ovviamente mantenendo le caratteristiche peculiari che differenziano K-Way. Questa

²⁰ *Colui che è incaricato della selezione e dell'acquisto delle collezioni per i negozi Monomarca del Paese*

caratteristica la allontana dal modello del pronto-moda e la avvicina ad un modello produttivo di più alto livello (Engineer to order).

La presenza del licenziatario, è un attore additivo al classico modello AZIENDA-PRODUTTORE-CLIENTE, nel quale K-Way si posiziona al centro (vedi *figura 22*, analoga a *figura 5* di pag. 10).

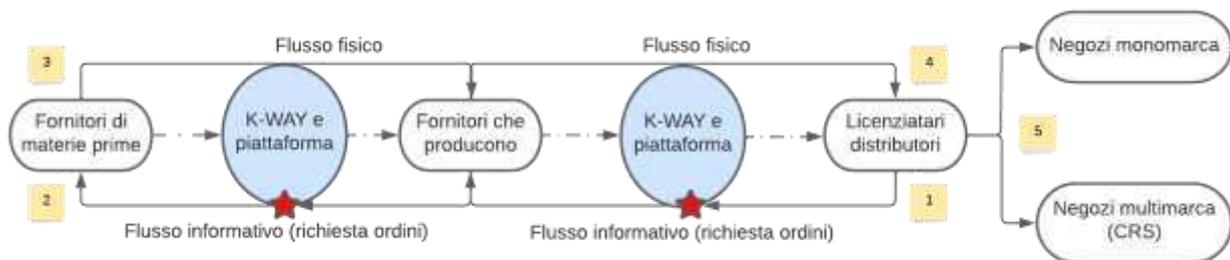


Figure 22: Distribution Strategy

- + **FORNITORI:** K-Way si basa su una produzione delocalizzata, affidandosi a fornitori indipendenti che firmano un contratto di collaborazione con la capogruppo, sempre sotto forma di licenza, impegnandosi a rispettare i livelli di qualità richiesti. K-Way infatti non possiede un reparto di controllo qualità, ma si basa sulla fiducia nei confronti dei fornitori che dichiarano di rispettare tali standard; il reparto interno del Customer Care infatti si occupa delle notifiche di negozi e clienti che dichiarano difetti di produzione, al fine di individuare se tale danno sia stato un problema dell'intero lotto di produzione oppure un semplice pezzo uscito difettato, essendo il controllo qualità esterno fatto a campione. I fornitori di K-Way inoltre giocano diversi ruoli nel ciclo di approvvigionamento: possono fornire la materia prima oppure fornire il lavoro di produzione, e talvolta K-Way serve da collante proprio tra queste due parti. Molti fornitori di materie prime sono denominati, ovvero che sono l'unica opzione da cui i fornitori di servizio dovranno ordinare; questo permette di velocizzare il processo evitando, dove si può, di attendere l'approvazione del tessuto da parte della Capogruppo. Avere accessori e tessuti denominati aiuta i licenziatari, e i nuovi produttori, ad avere direttamente le materie prime giuste e che rispettino gli standard di qualità, oltre che seguire correttamente le leadtime di produzione. Per fare un esempio, il fornitore vietnamita G. che si occupa della produzione della classica giacca in nylon 3.0 Le Vrai Claude, capo primario del brand che prende il nome dal suo inventore Leon Claude Duhamel, è in grado di prodursi da sola il tessuto denominato nylon 3.0, fornendolo inoltre a tutti i fornitori che ne hanno bisogno. Al contempo, per tutti gli accessori necessari, quali cerniere, puller, nastri e cartellini, dovrà ricorrere a S.²¹, il fornitore denominato per

²¹ Fornitore del bergamasco con fabbriche sparse in Asia che dispone di una varia gamma di trims di moda e che presta servizio a diverse multinazionali dell'abbigliamento, come Nike, Moncler, Versace, Gucci, K-Way, etc.

questa tipologia di accessori. In egual modo, tutti gli altri fornitori dovranno ricorrere a S. per l'approvvigionamento di accessori, sempre presenti in ogni tipologia di capo. Si viene così a creare una rete di fornitori in contatto l'uno con l'altro che in un certo senso cooperano tra di loro fornendo servizi e materiali.

K-Way conta attualmente circa 25 fornitori, situati principalmente in Asia, Vietnam e Turchia, nonostante molte vengano gestite attraverso Trade Company²² italiane, che aiutano il flusso di informazioni con la capogruppo. Come accennato precedentemente, ad ogni fornitore viene attribuito un programma della collezione formato da articoli che richiedono le stesse lavorazioni e gli stessi tessuti, rimanendo nei limiti delle loro capacità produttive.

Nello Specifico si contano tredici fabbriche produttive (vedi *figura 23*) in Asia, due in Vietnam, nella zona di Hanoi; in Cina e Vietnam si fabbricano specialmente i capispalla, grazie alla tecnica qualitativa, alla vicinanza delle materie prime e ai bassi costi della manodopera. Ulteriori tre fornitori si trovano in Turchia, e si occupano principalmente della maglieria e degli articoli più semplici realizzati in cotone; la Turchia è un buon compromesso dal punto di vista della vicinanza alla Capogruppo, ma l'alta qualità è più difficile da ottenere in termini di continuità. I restanti fornitori si trovano uno in Spagna e tre in Italia, nella zona Lombarda, delle Marche e dell'Emilia. I fornitori in Italia non dispongono di capacità produttive paragonabili a quelle asiatiche, motivo per cui spesso si affidano a fabbriche esterne per la produzione. Oltre a questo i costi sono decisamente maggiori e i tempi molto lunghi; una caratteristica non sostenibile per le aziende ibride del pronto-programmato. Per questa ragione si ricorre a questi fornitori solo per lo sviluppo della collezione R&D, che richiede grande attenzione e alti livelli di qualità dei tessuti, e di cui il profitto economico rappresenta un obiettivo secondario.

²² Società commerciali che acquisiscono beni e servizi che rivendono al mercato per rivenderli sui mercati esteri facendosi carico delle attività commerciali e logistiche.



Figure 23: Localizzazione Fornitori di K-WAY

K-Way richiede ai propri fornitori di lavorare esclusivamente in modalità FOB (Free on board): essa è una condizione che prevede che il fornitore si assuma la piena responsabilità della merce e delle spese locali fino a che questa non parte per il paese di destinazione. Questo significa che il fornitore, una volta prodotta la merce, ha la responsabilità di portare la merce al porto, e di trovare uno spedizioniere che si prenda carico di portare la merce in container sulla nave; una volta partita, la merce diventa di responsabilità del licenziatario, in termini di rischio e costi. Nel prezzo di produzione, infatti, viene già incluso un sovrapprezzo dovuto alle possibili spese di dogana o locali, aumentate spesso di costi aggiuntivi. Il modello FOB si distingue infatti dal modello EXW (Ex Work), in cui la merce, una volta prodotta, diventa di piena responsabilità del cliente; in questo caso infatti il prezzo di produzione risulterà più basso, ma non per questo più vantaggioso. Oltre a questi due modelli, vi sono diversi incoterms²³ tra cui scegliere, caratterizzati dal livello di responsabilità che il cliente finale decide di affidare al fornitore. Vengono riportati in *figura 24* tutti i possibili incoterms, in cui il colore grigio rappresenta la responsabilità del fornitore, mentre il rosso la responsabilità del cliente.

²³ Serie di termini contrattuali utilizzati nel campo delle importazioni ed esportazioni, valida in tutto il mondo, che definisce in maniera univoca ogni diritto e dovere competente ai vari soggetti giuridici in un'operazione di trasferimento dei beni da uno stato all'altro.

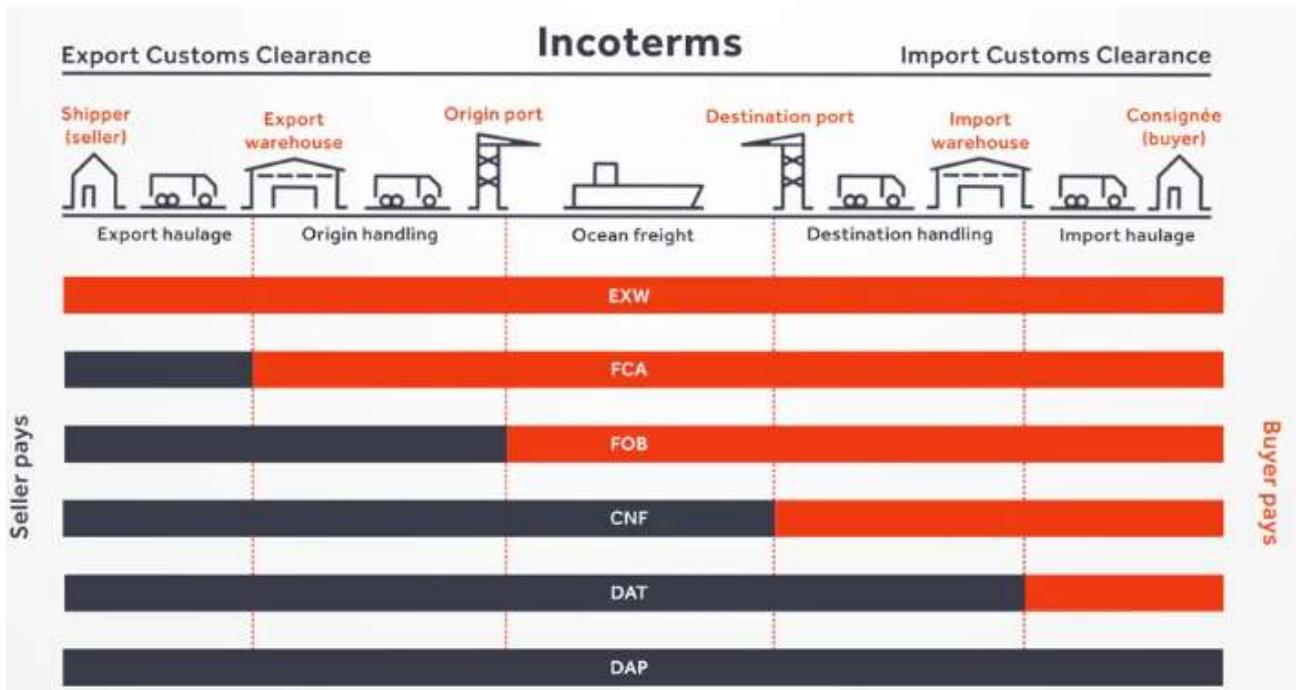


Figure 24: Incoterms-export trasporteca.it

Per chiarire le maggiori differenze tra FOB e gli ulteriori incoterms esistenti, essi si differenziano per le sotto riportate caratteristiche:

- Ex Work (FRANCO FABBRICA): con questo termine si intende l'obbligo del cliente di prendersi carico delle spese e della responsabilità della merce fin da quando essa è pronta in fabbrica. Salvo diverso accordo, il fornitore non è tenuto a sdoganare la merce per l'esportazione, e nemmeno a caricarla sul mezzo di trasporto fornito dal cliente, in quanto, appunto, è responsabilità di quest'ultimo.
- FCA (FRANCO VETTORE): in questo secondo caso, il fornitore adempie l'obbligo di consegna consegnando la merce sdoganata all'esportazione al vettore, designato dal cliente. Lo sdoganamento di importazione è invece compito del cliente, come eventuali spese legate ai diritti di importazione. Il cliente dovrebbe indicare un punto preciso in cui il vettore deve prendere la merce in carico, in caso contrario il fornitore è libero di scegliere un punto di consegna, rimanendo all'interno della zona convenuta.
- FOB (FRANCO A BORDO): a differenza dei primi due incoterms, che si riferiscono a termini per un trasporto multimodale, il FOB si riferisce esclusivamente ad un trasporto marittimo. Come precedentemente spiegato, in questo caso il fornitore si assume la responsabilità della merce fino a questa non è sul mezzo che la importerà. Il fornitore ha quindi l'obbligo di sdoganare la merce per l'esportazione, ma non per l'importazione, che è compito del cliente.
- CNF (COSTO E NOLO): come per il caso precedente, il fornitore adempie l'obbligo di consegna della merce alla nave nel porto convenuto. Il fornitore deve sopportare tutte le spese necessarie per trasportare la merce fino al porto, mentre la responsabilità e il rischio di perdita o danni alla merce, è affidata al cliente, a differenza del caso precedente. Anche questo caso si riferisce a trasporti esclusivamente via mare.

- DAT (RESO AL LUOGO DI DESTINAZIONE SCARICATO): il fornitore effettua la consegna mettendo la merce scaricata dal mezzo di trasporto multimodale a disposizione del venditore nel luogo di destinazione concordato. Il fornitore sopporta in questo caso tutti i rischi connessi al trasporto e allo scaricamento della merce; anche in questo caso dovrà preoccuparsi dello sdoganamento all'esportazione, ma non all'importazione.
- DAP (RESO AL LUOGO DI DESTINAZIONE): in questo ultimo caso il fornitore si prende carico di spese e responsabilità della merce fino al luogo finale convenuto dal cliente. Anche in questo caso, però, il fornitore ha l'obbligo di sdoganare la merce all'esportazione, ma non all'importazione. Se il fornitore sostiene delle spese previste dal contratto di trasporto, egli non può recuperarle dal cliente, ma considererà tali spese nel prezzo di produzione concordato. Anche questo incoterm fa riferimento a qualsiasi tipo di trasporto.

LA PIATTAFORMA BASICNET

Come accennato nella parte soprastante, BasicNet opera attraverso un'unica piattaforma integrata che racchiude tutte le informazioni necessarie per lo scambio di informazioni: essa infatti è abilitata, seppur in modo differente, per licenziatari, produttori e per la società stessa.

La centralità del web e i mezzi utilizzati per i suoi processi e servizi rendono l'azienda il primo *marketplace* nella storia dell'abbigliamento; un luogo virtuale e di business che unisce imprenditori di tutto il mondo. Tutti i passaggi dal lato dell'offerta avvengono tramite la piattaforma, nella quale i distributori vendono e i clienti acquistano (vedi *figura 4-5*), per poi distribuirli nel territorio di competenza. E proprio grazie a questa rete fisica e globale vincente ideata da Marco Boglione che il Gruppo nasce già globale, assicurandone al contempo una rapida internazionalizzazione.

L'istituzione di divisioni *DotCom* a supporto delle funzioni e dei processi del Gruppo ha sancito per Basicnet il passaggio dallo schema produttivo analogico a quello digitale, facendo in modo anche che tutte le risorse possano cooperare tra di loro e avere il quadro dei passaggi precedenti e successivi al proprio. Tutte le funzioni degli attori sopra elencate, avvengono tramite piattaforma, permettendo un flusso di informazioni in tempo reale. Una volta che gli sviluppatori creano a web le collezioni, codificate automaticamente a sistema, i licenziatari le possono visualizzare direttamente, filtrando per categoria, codice e marchio e inviando commenti e osservazione in tempo reale. La piattaforma è come se fungesse da pagina e-commerce, ma con visibilità e opzioni diverse a seconda se ci sta navigano il licenziatario, un fornitore o una risorsa interna.

Come interagiscono gli attori con la piattaforma:

- Il licenziatario visualizza la collezione a sistema, seleziona i capi che preferisce e li acquista, creando un vero e proprio “cestino degli acquisti”, denominato *basket*. Può inoltre vedere lo stato del suo ordine, da “ordinato” a “confermato”, fino a “spedito”. Può inoltre visualizzare tutti i prezzi di produzione dei fornitori, ma solo dopo che il caricamento è stato approvato e reso visibile da parte della Capogruppo.
- Il fornitore può vedere a sistema il dettaglio di tutti i capi assegnati a lui, al fine di caricare i prezzi di produzione, sotto consenso della Capogruppo, e visualizzare in tempo reale il numero di ordini fatti dai licenziatari sugli articoli di loro competenza. Ogni fornitore potrà visualizzare solamente i dettagli relativi agli articoli assegnati a lui, ad esempio gli ordini di produzione effettuati dai licenziatari.
- K-Way: si occupa del monitoraggio e controllo di tutte le attività che spettano a fornitori e licenziatari; inoltre K-Way ha il compito di creare le collezioni tramite sistema, caricando ogni dettaglio per ogni articolo e rendendole visibili ai licenziatari selezionati; gli sviluppatori devono assicurarsi di abilitare taglie, colori e assegnare un fornitore per ogni articolo. A sistema vengono pubblicate le *time-line* da rispettare, i prezzi di vendita ai licenziatari; vengono approvati gli ordini e modificati in caso di necessità e vengono coordinate tutte le fasi della catena di approvvigionamento.

Tutto ciò che verrà spiegato nel capitolo successivo verrà gestito tramite mail e piattaforma BasicNet, che permette di conservare le informazioni relative ad ogni collezione, dalla prima fino a quelle attuali. In questo senso la piattaforma diventa un attore fondamentale, grazie al quale tutto il processo viene controllato e digitalizzato.

PROCESSI

Attraverso la seguente WBS (Work Breakdown Structure) in *figura 25*, si possono distinguere le principali attività di tutto il ciclo produttivo di K-Way, dall’ideazione del prodotto fino alla sua vendita finale al consumatore, in cui tutti gli attori sono coinvolti. Questo sistema permette di suddividere le attività in sotto-attività che prendono il nome di Work Packages, con l’obiettivo di fornire una struttura più dettagliata che renda più semplice l’allocazione delle responsabilità e risorse e il monitoraggio delle attività. In particolare, è possibile individuare quattro grandi fasi principali: DESIGN (0), FASE DI CAMPINARIO CAMPIONARIO (1), FASE DI PRODUZIONE (2) e infine FASE FINALE DI VENDITA (3).

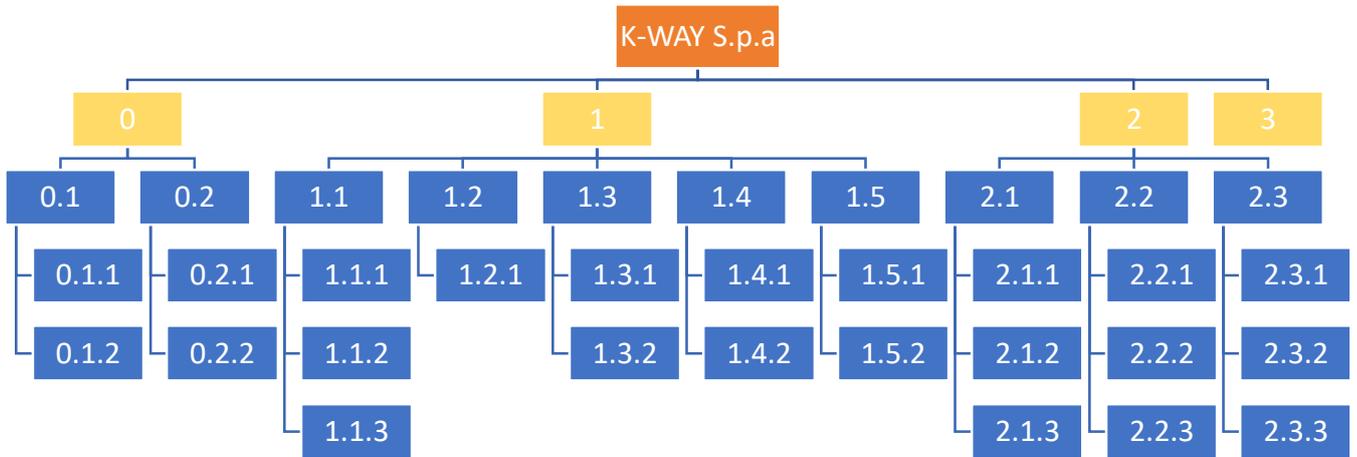


Figure 25: WBS (Work Breakdown Structure)

Numero fasi	FASI	GIORNI LAVORATIVI
0	DESIGN	60
0.1	Creazione collezione	30
0.01.01	Ricerca tendenze	20
0.01.02	Design iniziale e creazione della timetable a sistema	10
0.2	1° prototipazione	30
0.02.01	Approvazione di colori e tessuti	8
0.02.02	Commenti al fornitore sul primo prototipo	22
1	FASE DI CAMPIONARIO (SMS)	120
1.1	Ricevimento quotazioni	10
1.01.01	Richiesta di quotazione ai fornitori + approvvigionamento del tessuto	4
2.01.03	Calcolo della marginalità	2
2.01.02	Assegnazione prezzi di vendita sulla base dei prezzi di produzione	4
1.2	2° prototipazione	20
1.02.01	Commenti al fornitore	20
1.3	Ordini SMS	15
1.03.01	Raccolta ordini di campionario	8
1.03.02	Conferma degli ordini e comunicazione ai fornitori	7
1.4	Produzione SMS	60
1.04.01	Produzione campionario	45
1.04.03	Spedizione campionario in piattaforma BN	15
1.5	Distribuzione SMS	15
1.05.01	Smistamento colli	5
1.05.02	Distribuzione colli SMS ai licenziatari	10
2	FASE DI PRODUZIONE (BULK)	195
2.1	1° deadline di produzione	40
2.01.01	raccolta ordini	5
2.01.02	ADD & CANCEL	15
2.01.03	Produzione ordini con LT 150gg fino a deadline successiva	150
2.2	2° deadline di produzione	40
2.02.01	raccolta ordini	5
2.02.02	ADD & CANCEL	15
2.02.03	Produzione ordini co LT 120gg	120
2.3	2° deadline di produzione	40
2.03.01	raccolta ordini	5
2.03.02	ADD & CANCEL	15
2.03.03	Produzione ordini con LT 90gg	90
2.4	Distribuzione della collezione	45
2.04.01	Spedizione collezione ai licenziatari	40
2.04.02	Distribuzione delle collezioni nei negozi	5
3	FASE DI VENDITA	180

FASE DI DESIGN (Fase 0)

La fase di design (Fase 0) è la prima fase della catena di approvvigionamento del marchio e del settore; solamente la prima fase rappresenta il 18% del tempo totale del processo, pari a due mesi; K-Way infatti può rientrare in un'azienda di modello ibrido in quanto trova un compromesso tra la durata di 5 mesi del programmato, e i pochi giorni delle prontiste. Il processo inizia attraverso una ricerca delle tendenze di mercato per quanto riguarda tessuti, stili e colori al quale i *developers* (sviluppatori) si ispireranno per iniziare a ideare uno scheletro della collezione, per poter stare al passo con i tempi e la società di oggi. Iniziare a pensare alla collezione significa stabilire il numero di articoli che devono far parte di essa, ricercando tessuti e colori che devono trovare un senso nel loro insieme, considerando che un certo numero sarà dedicato agli articoli continuativi, definiti comunemente *carry over*, ma proposti, oltre che nei colori classici e continuativi, in colori che possano adattarsi alla stagione e alle tendenze del momento. Questa fase avvicina il modello di K-Way a quello del programmato, che dedica parte del tempo, seppur non tre mesi, nella ricerca di tendenze per poter essere dei *market-maker* piuttosto che seguaci, almeno in parte.

CREAZIONE DELLA COLLEZIONE (Fase 0.1)

K-Way consente al cliente di ottenere un look completo: infatti non vengono prodotti solo capispalla come nei primi anni, ma è possibile vestire il cliente dalla testa ai piedi, grazie ad una crescita esponenziale che negli anni ha permesso alla collezione di espandersi e variare sempre di più. Lo scheletro della collezione viene sviluppato e disegnato in modo integrato il sistema: dopo una prima bozza di disegno fatto a mano, lo sviluppatore definisce e disegna l'intero capo con l'utilizzo di photoshop e software del sistema, e successivamente carica il capo sulla piattaforma, associando automaticamente un codice identificativo ad ogni articolo. Gli articoli *carry over* (articoli continuativi di ogni collezione e stagione) vengono generati sempre e nuovamente con lo stesso codice, a meno che non venga riproposto con un piccolo dettaglio differente, come il colore del logo, o con un tessuto, che seppur uguale, presenta una migliore qualità. Ogni codice è composto da sette caratteri alfanumerici e nel caso di K-Way mostra la particolarità di iniziare sempre con la lettera *K* (Esempio: la prima giacca di K-Way, conosciuta in tutto il mondo è denominata Le Vrai Claude 3.0, e il relativo codice è K004BD0).

Nel paragrafo precedente sono state spiegate le label che K-Way utilizza, per ogni collezione stagionale, per classificare le macro-categorie dei suoi prodotti. In un anno biologico vengono sviluppate le suddette collezioni:

- GMU FW (General Make Up Fall-Winter): la generica collezione invernale, divisa nelle label sopra citate: LE VRAI, ACTION e KLASSIC.
- R&D FW (Research and Development Fall-Winter): oltre alla generica collezione, in onore della Fashion Week invernale, viene proposta una collezione speciale composta da un numero di articoli limitato (circa 30). Questa collezione non ha lo scopo di creare profitto, ma bensì di aumentare la visibilità del brand e proporre articoli particolare e stravaganti, tipici delle collezioni dedicate ai *Fashion Show*; è inoltre l'unica collezione ad essere prodotta interamente in Italia e che allontana il modello di K-Way da quello interamente del pronto-moda.
- GMU SS (General Make Up Spring-Summer): la versione estiva della collezione generica del brand; essa presenta le stesse caratteristiche della sopra citate, proponendo articoli più in linea con la stagione, come i costumi e gli articoli leggeri. Gli articoli continuativi, vengono proposti in entrambe le stagioni ma con interni e imbottiture adatti alla temperatura della stagione di interesse.
- R&D SS (Research and Development Spring-Summer): l'equivalente estiva della sopra citata.

Mentre gli sviluppatori ideano la collezione, dopo una ricerca di tendenze attuali, passate e future, caricano a sistema figure, taglie, colori e assegnando ciascun capo ad un fornitore, si dovrà contemporaneamente stabilire la cosiddetta *time table* (vedi figura 26), ovvero un piano definito in termini di date per tutto il ciclo della collezione; questo serve per una migliore gestione dei processi e per evitare ritardi causati da diversi fattori. Essa, nonostante sia un'attività svolta nella fase iniziale di design, può considerarsi connesso alla WBS in quanto aiuta le risorse interne ed esterne ad avere sotto controllo e sottomano le tempistiche stabilite e da seguire durante tutto il ciclo produttivo. Essa rappresenta l'insieme di attività da eseguire a sistema, e che richiedono il coinvolgimento diretto di risorse interne, e soprattutto licenziatari e fornitori, spingendo le parti a eseguire le proprie attività della fascia di tempo stabilita a sistema, in modo da non incrementare ulteriori ritardi. Designare una tabella di marcia a sistema risulta utile al controllo e monitoraggio nel momento in cui sono presenti diverse collezioni, sia stagionali che collaborative, e che quindi implicano diverse scadenze differenti da rispettare. La *time table*, seppur strettamente connessa alla WBS, non deve considerarsi tale, in quanto le tempistiche vengono riportate sotto un'ottica differente: un esempio pratico è la creazione della collezione, che nel ciclo produttivo effettivo richiede circa un mese, anche se a sistema viene riportato un tempo decisamente più limitato (un giorno). Il motivo di tale differenza, è che designare un tempo di trenta giorni a sistema non porterebbe nulla ai fornitori e ai licenziatari, che iniziano invece a interagire con la piattaforma solo dopo che la collezione è stata già in gran parte definita e codificata a sistema.

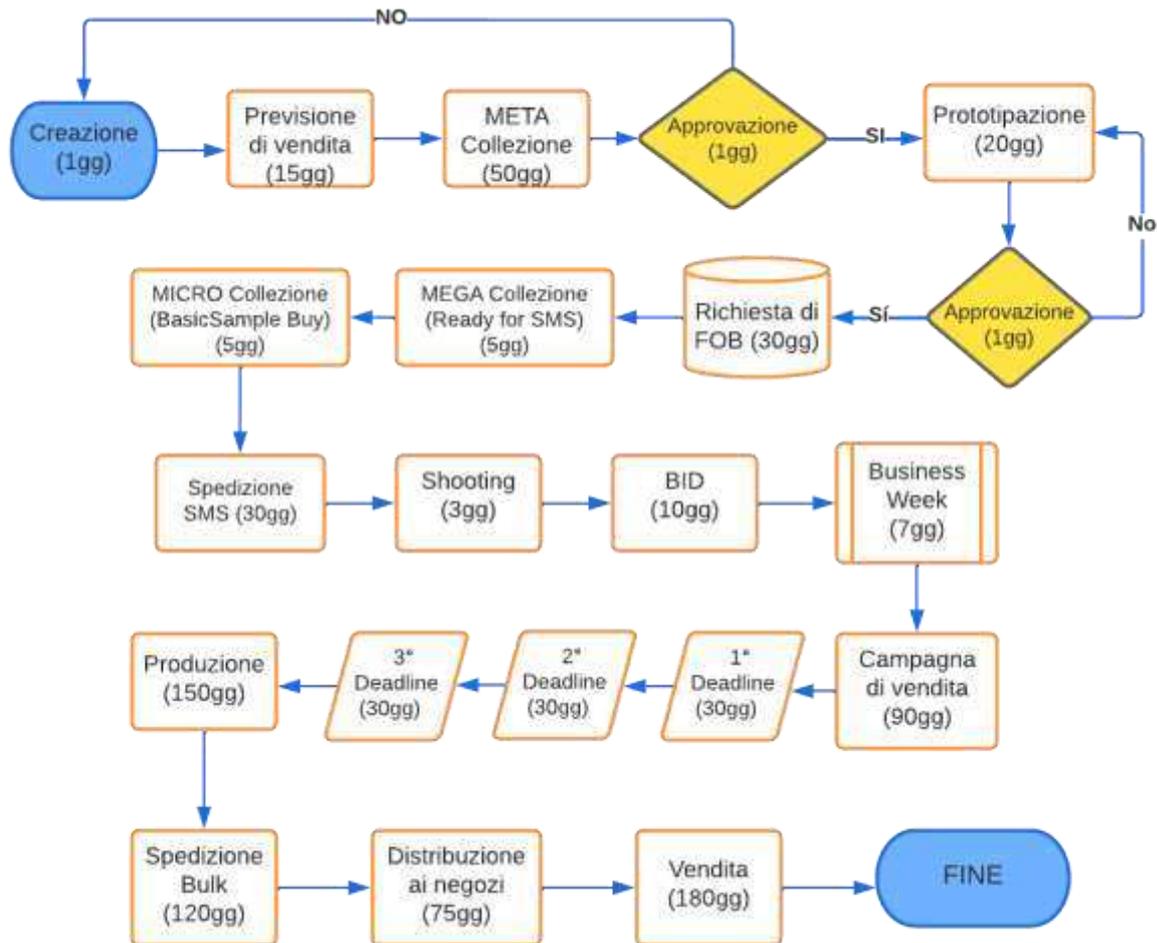


Figure 26: Time Table K-Way

Sempre per una migliore gestione dei tempi e dei processi, già in questa fase vengono effettuate analisi per anticipare l'approvvigionamento dei materiali più importanti: in particolare ci si riferisce al nylon 3.0, protagonista indiscusso di ogni collezione. Le analisi, basate principalmente sul venduto degli anni precedenti, hanno come obiettivo quello di lanciare anticipatamente il tessuto basandosi su una priorità di taglie e colori. Lo scopo è quello di avere tessuto greggio a terra in ogni momento, in ogni colore e in ogni taglia, per evitare la mancata vendita dovuta all'assenza del prodotto, oltre che risparmiare del tempo, in quanto l'ordine e colorazione del tessuto può richiedere fino ad un massimo di 45 giorni, in situazioni normali e favorevoli (in periodo Covid-19 e Guerra tali tempi si dilatano). La crescita esponenziale di K-Way non permette di effettuare analisi dettagliate basate sui metodi qualitativi della previsione della domanda; ci si deve infatti basare, almeno per il momento, sul venduto dell'anno precedente incrementato di una percentuale che varia dal 10% al 30%, in base al tipo di programma in questione. K-Way è un'azienda che cresce sempre di più di anno in anno, per cui non presenta variabili stagionali o di trend, rendendo la domanda ancora imprevedibile, come spesso

accade nelle aziende del settore. Pre-ordinare i tessuti più importanti come il nylon 3.0 in grosse quantità e in ogni colorazione permette di avere sempre disponibilità di prodotto, oltre che evitare incrementi di prezzi, denominati *upcharge*, dovuti a ordini tardivi in colorazioni non disponibili; se a fine stagione dovesse avanzare tessuto non è un problema, in quanto verrà riutilizzato durante la stagione successiva o per le molte SMU e collaborazioni, in quanto vengono fatte principalmente sul classico tessuto in nylon 3.0 del brand, e in particolare si tratta spesso di personalizzazioni e rivisitazioni del capo Claude Le Vrai 3.0.

PRIMA PROTOTIPAZIONE (Fase 0.2)

Una volta che gli sviluppatori hanno in mente gli articoli, richiedono ai fornitori proposte di tessuti e colori, al fine di poterli approvare e renderli standard per l'intero processo, a meno che non si tratti di tessuti nominati e quindi già approvati da K-Way. Successivamente vengono mandate le prime bozze ai fornitori che, realizzati i cartamodelli, effettuano il primo prototipo al fine di osservare la fattibilità dell'articolo, che fino a questo momento era solo un pensiero nella mente del developer. La prototipazione richiede un flusso fisico e informativo costante e intenso, al fine di formare il fornitore di tutte le caratteristiche necessarie per la realizzazione del capo, oltre che stringere i tempi quanto più possibile: concretamente infatti vengono mandati diversi documenti ai fornitori, quali figurino, size specs, E.D.P. e tabelle colori che fungono da guida per la realizzazione dell'articolo. Il prototipo dovrà quindi essere commentato, informando il fornitore di tutti i dettagli che andranno modificati al fine di perfezionare il capo. La prototipazione ha l'obiettivo di verificare la fattibilità di produzione di un articolo dopo averlo disegnato, essendo la prima produzione di un possibile nuovo capo; per rendere il processo più veloce si può ricorrere ad una prototipazione in un tessuto disponibile, e non in quello definitivo in cui dovrebbe essere, ma questa è un'opzione che si cerca di evitare in quanto un capo realizzato in un tessuto diverso può avere un effetto finale talmente differente da non dare un senso alla prototipazione.

Si passa quindi alla successiva fase di campionario, durante la quale i developers spesso ricorrono ad una seconda prototipazione, per poter visualizzare e controllare i commenti precedentemente fatti.

FASE DI CAMPIONARIO (SMS – Fase 1)

Tale fase viene comunemente indicata con l'acronimo SMS, dalla parola *SampleS* (campionario) e ha una durata di circa quattro mesi, di cui 1 è sempre causato da ritardi.

RICEVIMENTO QUOTAZIONI (Fase 1.1)

Una volta effettuata una prima prototipazione, è possibile ottenere velocemente una prima quotazione di prezzo dai fornitori, contando il tempo di attesa del prototipo (30gg) per poter individuare un margine iniziale del prodotto; è un prezzo iniziale che potrà essere soggetto a modifiche qualora anche il capo le subisca. Il fornitore riesce a fornire un prezzo di produzione iniziale grazie ai documenti che descrivono il capo nei suoi dettagli (figurino e size specs) e la scheda tecnica del tessuto che riporta le sue caratteristiche e il suo prezzo al metro o alla yard²⁴.

Il prezzo che viene fornito è un iniziale prezzo di produzione; mentre per trovare il prezzo di campionario, sarà necessario sottrarre un 8% di sourcing commission e moltiplicare tale valore per la costante di 1,5. Questa differenza di prezzo tra campionario e produzione è evidentemente dovuta all'approvvigionamento da parte dei fornitori di materie prime che spesso non raggiungono i minimi, e hanno quindi un prezzo più esiguo; difatti ogni licenziatario che decide di acquistare il campionario, acquista un pezzo per stile, talvolta un pezzo per stile e per colore, se vengono proposte varianti colore differenti. Durante gli ordini di campionario, due pezzi per ogni modello e ogni colore vengono ceduti a K-Way gratuitamente, e vengono denominati FOC (Free of Charge), grazie ad accordi presi con i fornitori. Il campionario risulta molto utile ai licenziatari al fine di mostrarli durante la propria campagna vendita, in cui gli agenti di ogni mercato visualizzano in anteprima la collezione e iniziano a selezionare i capi più adatti da comprare per la stagione di interesse.

In questa fase, insieme alle richieste di prezzo verso i fornitori, che durano circa una decina di giorni, flusso informativo permettendo, iniziano ad essere individuati i prezzi di vendita retail, che possono aumentare o diminuire da una stagione all'altra in base a diversi fattori quali:

- Aumento generale dei prezzi di vendita nei negozi
- Aumento del costo di produzione dovuto ad aumenti dei costi dei trasporti, delle materie prime, dell'energia e della manodopera
- Tendenza progressiva di un articolo

SECONDA PROTOTIPAZIONE E ORDINI SMS (Fase 1.2 e 1.3)

Nel frattempo i developers sono occupati con un secondo giro di prototipazione, basato sulle correzioni al commento del primo prototipo, e per questo motivo richiede una quantità di tempo inferiore. A seguito dei commenti sul secondo prototipo, i fornitori sono in grado di produrre un campionario.

²⁴ Unità di misura inglese di lunghezza, pari a 0,9144 m; chiamato anche iarda.

Una volta terminata la seconda parte di prototipazione, la collezione, ormai definita, e denominata in questa fase META collezione, viene pubblicata a sistema e resa visibile a tutti i licenziatari, insieme al prezzo retail e alle varianti colori proposte, in modo tale da poter avere un'idea precisa degli acquisti da fare; contemporaneamente viene richiesto ai licenziatari di fornire alle risorse interne una previsione di acquisto, per poter avere dall'interno un'idea degli articoli che proseguiranno in produzione e di quelli che sicuramente verranno scartati dopo il campionario. Una volta pubblicata la collezione, i licenziatari distributori possono selezionare gli articoli da loro preferiti, creando così la MEGA Collezione, che esclude tutti gli articoli non scelti. Quest'ultima viene approvata e messa in vendita sul web, ma i licenziatari possono decidere di creare una propria MICRO Collezione personale, scegliendo tra gli articoli della MEGA (vedi *figura 27*). Questa fase dura circa 2 settimane, in quanto viene data una fascia di tempo ai licenziatari di circa una settimana, e poi segue il controllo degli ordini a sistema e conferma e comunicazione ai fornitori degli ordini da produrre in date prestabilite.

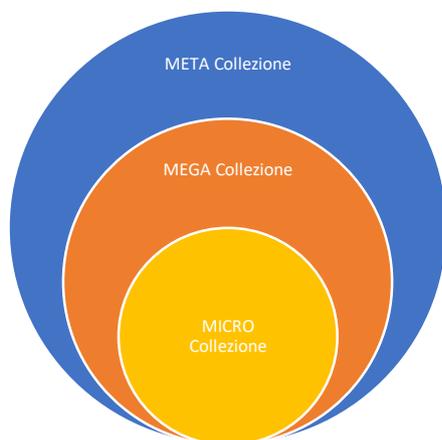


Figura 27: META-MEGA-MICRO Collezione

PRODUZIONE SMS (Fase 1.4)

Una volta raccolti tutti gli ordini di campionario dei licenziatari, l'ordine viene passato, attraverso sistema, ai fornitori, che devono iniziare a produrla in tempi prestabiliti. La produzione del campionario richiede circa 45 giorni, con successivo trasporto che richiede circa il medesimo tempo, essendo effettuato in due sotto-fasi. I giorni effettivi sono circa 30, ma a causa dei vari ritardi di ricezione materie prime il ciclo è pressochè allungato; si tratta di circa 20 ripetizioni per tipologia di articolo, di cui 2 pezzi vengono ceduti gratuitamente a K-Way (Free Of Charge) circa 20 giorni prima rispetto al resto dei pezzi per i licenziatari. Per questo motivo la produzione di un campionario richiede una lead time decisamente più limitata rispetto a quello della

produzione vera e propria, in quanto si parla di un pezzo per tipologia di prodotto proposto durante SMS in solamente una variante colore se l'articolo è femminile o maschile, mentre ne vengono proposte due nel caso l'articolo sia unisex. Solitamente tutti i trasporti avvengono via nave, ma per il campionario si ricorre anche ad un trasporto aereo (o treno, dove è possibile) per esigenze legate alle tempistiche; come accennato prima infatti, il campionario ha esigenze di tempo decisamente più ristrette, in quanto i licenziatari lo acquistano per mostrarlo ai propri agenti²⁵ durante la campagna vendita, che dura circa 10 giorni. Terminata la campagna vendita, il campionario perde la sua utilità, e viene posizionata all'interno degli showroom aziendali.

DISTRIBUZIONE SMS (Fase 1.5)

La spedizione avviene in due fasi in quanto viene prima spedita in piattaforma, e successivamente distribuita ai licenziatari. Terminata la produzione dei campionari, infatti, tutti gli articoli provenienti dalle fabbriche arrivano direttamente in quella che viene denominata "piattaforma": esso è un magazzino secondario della Capogruppo situato a Firenze, che ha il ruolo di accogliere tutti i colli di campionario di ogni fornitore, per essere successivamente smistato e comporre i singoli campionari dei licenziatari che verranno spediti solitamente via aerea, dove possibile. Questa scelta viene fatta per evitare che i licenziatari ricevano ogni pezzo di campionario in tempi diversi, essendo che ogni fornitore si occupa di determinati articoli.

Proprio in questo periodo, è usanza che tutti i licenziatari, nel frattempo di ricevere il proprio campionario, vengano ospitati nella sede centrale di K-Way (BasicNet), durante la denominata *Business Week*, per poter vedere il campionario e discuterne i dettagli. Una settimana di Meeting e riunioni volte a creare un legame più intenso con la Capogruppo, e per poter concretizzare un processo gestito attraverso un network in remoto. Durante questo evento i licenziatari possono fornire consigli e commenti, che verranno considerati nella fase di pre-produzione in cui i capi possono essere ulteriormente modificati e finalizzati; nello stesso momento, vengono mostrate ai licenziatari le idee di modelli per la collezione della stagione successiva, che nel medesimo momento attraversa la fase di design. È bene specificare infatti che le GMU estive ed invernali si incrociano: terminata la fase di campionario della stagione estiva, i developer, che ormai hanno definito la collezione, ripartono dalla fase iniziale di DESIGN per la collezione generica invernale. (vedi Gantt a pag. 66).

Ricevuto il campionario, il reparto di marketing organizza la campagna pubblicitaria e il servizio fotografico per iniziare a pubblicizzare i capi della nuova collezione; successivamente si passa in modo diretto alla fase di produzione, e nel frattempo vengono aggiustati come vedremo gli ultimi dettagli.

²⁵ *Coloro che vendono gli articoli ai negozi multimarca del mercato di appartenenza.*

La fase di produzione, ovvero la principale e l'ultima nella quale K-Way è operativamente involta, dura circa sei mesi, a causa del tempo di produzione e trasporto di alcuni articoli, che necessitano di fino 5 mesi.

Ricevuto il campionario, prima di passare direttamente alla prima deadline di produzione, vengono aggiustati i dettagli finali delle collezioni, anche sotto consiglio dei licenziatari e degli agenti di vendita, queste vengono rese ufficiali a web, senza la possibilità di ulteriori modifiche; le modifiche sono spesso focalizzate sui consigli dei licenziatari che, a seguito della Business Week, in cui viene esposta loro l'intera collezione, comunicano alla capogruppo i cambiamenti necessari al fine di poter ottenere una migliore vendita stagionale. In questa fase il numero di articoli coinvolti è solitamente inferiore rispetto alla fase di campionario, dovuto a:

- o Gli articoli non ordinati da nessuno in fase di campionario vengono solitamente aboliti, in quanto sicuramente non verranno ordinati nella fase di produzione.
- o A seguito degli ordini di produzione un articolo può non raggiungere i minimi richiesti, per cui a meno che il licenziatario non lo desideri fortemente e non paghi un prezzo più alto per coprire i minimi per quantità di articolo e di colore (*upcharge*), il suddetto articolo viene abolito.
- o Nonostante un articolo venga prodotto e ordinato per il campionario, ci si rende conto che il prezzo di produzione non è sostenibile, rischiando di non creare profitto, ma bensì perdere denaro; in questo caso, a meno che non si trovi in tempo un altro fornitore in grado di fornire la stessa qualità ad un prezzo inferiore, l'articolo viene scartato dopo la fase di campionario, e magari riproposto l'anno successivo se le tendenze lo consentono. Cambiare fornitore spesso significa però ripartire con una nuova fase di prototipazione, in quanto il fornitore non è istruito alla produzione di tale articolo. Questo secondo contesto capita maggiormente nel caso di articoli nuovi e mai immessi nel mercato, ed è legato al primo caso in quanto un nuovo articolo è difficile che il primo anno raggiunga i minimi, in quanto i licenziatari tenderanno ad ordinare pochi pezzi e vedere se questi hanno successo oppure no, a meno che non abbiano già la sicurezza del suo successo. Inoltre è difficile prevedere la domanda di un articolo del tutto nuovo. Questo è successo nel 2022 con le calze, sviluppate per la collezione estiva 2023: K-Way ha deciso di creare delle calze tecniche e di ottima qualità, appartenente alla label ACTION e prodotte in Italia; nonostante l'ottimo prodotto e l'ottima qualità, il prezzo di produzione era insostenibile e non avrebbe giovato ai licenziatari in termini di guadagno: la scelta era quindi tra trovare un altro fornitore, anche se non avrebbe fornito la medesima qualità di prodotto, oppure aspettare un anno e vedere di far diminuire il prezzo o avere un'idea di previsione della domanda in modo tale da far diminuire il prezzo naturalmente. Questo ragionamento avvicina K-Way al modello del pronto-moda, in cui la produzione di massa e i quantitativi prodotti giocano un ruolo importante per la redditività dell'azienda.

A questo punto, dopo aver stabilito il fornitore più vantaggioso e qualificato, che solitamente rimane lo stesso che si è occupato del campionario, viene chiesto loro di pubblicare a sistema i prezzi di produzione finali già approvati da Basic Production, che possono differire da quelli iniziali a causa di modifiche sugli articoli nel corso del ciclo: si può decidere infatti, dopo l'arrivo dei primi prototipi, di effettuare modifiche di design o di tessuto, stravolgendo magari l'articolo durante le prototipazioni successive. La tendenza è quella di assegnare ad ogni fornitore un programma specifico che raggruppa articoli simili per tessuti e lavorazioni. Dall'altra parte è necessario avere l'accortezza di non sovraccaricare i fornitori, rimanendo coerenti con le capacità delle loro fabbriche; per questo motivo è sempre necessario optare per una scelta di fornitori multicanale, per evitare il rischio di sacrificare interi programmi di collezione a causa di un problema che ha un fornitore. Soprattutto in questo momento storico, la situazione della logistica, e quella asiatica in particolare, si trova in costante difficoltà, con fabbriche spesso chiuse, tempi di trasporto più lunghi del normale e prezzi dei container alle stelle, per questo motivo diventa un'esigenza fondamentale avere sempre a disposizione un piano B. Nel caso del capospalla classico in nylon 3.0, pur affidandolo ad un solo fornitore (G.), sorge la necessità di averne uno ulteriore in grado di svolgere il medesimo lavoro, perché nel caso sorgano problemi con il primo, tutto il programma rischia di essere compromesso.

Tutti i prezzi di produzione sono basati su un MOQ (Minimum Order Quantity) solitamente di 1000 pezzi per articolo e 500 pezzi per colore; dall'altra parte, le collezioni dedicate a bambini e infanti richiedono minimi inferiori, spesso basati su 500 pezzi per articolo e 500 pezzi per colore. Per gli articoli legati alla maglieria o alle extension (accessori, t-shirt, pantaloni, etc.) il MOQ richiesto è inferiore, ed è in particolare di 500/250. Nel momento in cui si effettuano gli ordini di produzione, tutto ciò che non raggiunge i minimi, viene automaticamente abolito dalla collezione, a meno che il licenziatario non sia disposto a pagare un *upcharge*²⁶ per ottenerlo, per poter coprire i minimi richiesti.

Una volta stabiliti e pubblicati i prezzi di produzione, denominati FOB, che già includono l'8% di sourcing commission per K-Way e le spese locali e responsabilità della merce fino alla sua importazione, vengono ultimati i prezzi retail, al fine di raggiungere una percentuale di marginalità dignitosa, calcolata nel seguente modo:

$$\%MARGINE = \left(\frac{(WH - ALL IN)}{WH} \right)$$

Dove:

- o WH (Whole Sale): è il prezzo di vendita a negozi e agenti; esso prevede uno sconto del 60%, e viene calcolato come $WH = 0,4 \times RP$ dove RP (Retail Price) è il prezzo finale di vendita in

²⁶ *Sovrapprezzo dovuto a circostanze non previste*

negozio. Riassumendo, un articolo viene venduto al negoziante con un prezzo del 40% rispetto al prezzo di negozio.

- o ALL IN: è un fattore che include, oltre al prezzo di produzione FOB, la percentuale dovuta ai dazi doganali, che varia in base al paese di produzione. Essendo la maggior parte delle fabbriche in Cina e Turchia, si utilizza maggiormente un 18% di maggiorazione per gli articoli importati dalla Cina, e un 4% per quelli provenienti dalla Turchia.

Il risultato finale che si ottiene sarà la marginalità finale per K-Way; essa è un valore fondamentale per l'azienda al fine di valutare le quotazioni, in quanto permettono fin da subito di avere un'idea del futuro andamento delle vendite. Una marginalità ottima per K-Way si aggira attorno al 60%, mentre si tende ad eliminare tutto ciò che crea una marginalità inferiore al 20-30%. Attraverso il seguente esempio si può avere un'idea più specifica dei sopra citati calcoli.

Oggetto: Le Vrai Claude 3.0 (Codice K004BD0)

Stagione di riferimento: Primavera-Estate 2023 (Q1Q2 23)

Collection Code	Collection Name	Style Group	Style Name	Style Code	RRP (Eur)	FOB Price (\$)	FOB Price (Eur)	% for ALL IN	TARGET WH	ALL IN	MARGINE
29117	GMU K-WAY LE VRAI Q1Q2 2023	Jackets	LE VRAI 3.0 CLAUDE	K004BD0	100,00 €	\$ 18,50	17,62 €	18%	40,00 €	20,79 €	48%

Il suddetto articolo, che rappresenta il capospalla più storico del marchio, viene prodotto in Cina con un prezzo di produzione di 18,5\$: esso include il costo della manodopera, il costo della materia prima, il guadagno della fabbrica (considerando la maggiorazione FOB) e un 8% di commissioni K-Way, principale fonte di guadagno del marchio. Questo prezzo, è appunto denominato FOB (Free on Board), e viene convertito da dollari ad euro, e maggiorato di un 18% di dazi doganali stabiliti dal paese di origine: il prezzo finale viene così ad essere 20,79 euro totali. L'articolo viene venduto in negozio ai clienti finali alla cifra di 100euro, e precedentemente comprato dai negozianti e dagli agenti con uno sconto del 60%; questi ultimi compreranno quindi l'articolo alla cifra di 40euro. Attraverso la formula sopra citata, la marginalità finale dell'articolo per K-Way sarà del 48%. In questo caso, anche se la marginalità non dovrebbe essere considerata ottimale, genera grandi volumi di vendita, e quindi risulta positivo in termini economici.

TRE DEADLINE DI PRODUZIONE (Fase 2.1, 2.2, 2.3)

A questo punto vengono informati licenziatari e produttori del programma di produzione: esso è suddiviso in tre deadline, ovvero tre periodi, distanti un mese circa l'uno dall'altro, per questo motivo viene indicato un tempo di circa 40 giorni per ogni deadline di produzione. Questa decisione risulta utile per poter suddividere

gli articoli in base al tempo di produzione, al tempo di trasporto e infine alla necessità di avere tale articolo in negozio. Ad esempio, durante la collezione estiva, i capispalla vengono ordinati e prodotti in prima deadline, poiché nel primo periodo di primavera la gente tenderà ad acquistare più capispalla che costumi, che verranno prodotti in ultima deadline; inoltre i capispalla sono articoli più complessi, che richiedono una leadtime di produzione che può raggiungere i 150 giorni, e per questo motivo è necessario produrli per primi al fine di averli in tempo nei negozi per la stagione. È importante sapere come il consumatore agisce, di modo logico e funzionale, al fine di soddisfarne al massimo i bisogni.

Il licenziatario Italiano è solitamente il primo a fare il suo ordine durante le tre diverse deadline, e informa i restanti licenziatari degli articoli che andrà a comprare: questo permetterà di far puntare sui medesimi articoli, facendo quindi raggiungere il minimo di produzione e di non rischiare di non avere il prodotto finale a causa di un numero di ordini non sufficienti.

Dopo che la prima deadline si è conclusa, vengono informati i fornitori degli ordini relativi agli articoli a loro assegnati, e inizia la fase denominata ADD&CANCEL: il fornitore, che visualizza tramite pivot²⁷ gli ordini effettuati per articolo e per colore, può comunicare tre strade diverse:

- Confermare l'ordine in quanto ha raggiunto i minimi richiesti
- Richiedere di aggiungere dei pezzi al fine di produrre l'articolo al prezzo di produzione pattuito (ADD); in questo caso l'ordine può essere tenuto in stand-by fino alle deadline successive.
- Decidere di eliminare l'articolo in quanto il numero di ordini è limitato e non conveniente per entrambe le parti (CANCEL); tale situazione può riguardare un articolo oppure una variante colore.

Nel caso di prima e seconda deadline, si può decidere di lasciare in sospeso un ordine, in quanto il numero ordinato può aumentare con le due deadline successive: l'indicazione di cosa comprare nelle tre diverse deadline è infatti un'indicazione che K-Way fornisce ai licenziatari per un migliore controllo e monitoraggio del ciclo produttivo, ma è possibile, sotto richiesta, effettuare ordini dei medesimi articoli anche nelle deadline successive. Una volta terminate le tre deadline, gli ordini sono conclusi e gli ADD&CANCEL resi definitivi, quindi inizia la produzione della collezione e successiva distribuzione, che avviene anch'essa su tre periodi differenti in concordanza con le deadline.

²⁷ *Strumento analitico e di reporting necessario alla creazione di tabelle riassuntive. L'obiettivo è l'organizzazione dei dati, tramite scelta opportuna dei campi e di elementi che devono comporla.*

Il ruolo di K-Way termina con la programmazione delle spedizioni, che richiedono fino a 45 giorni via mare, nel caso di best case dei ritardi: i fornitori prenotano i posti sulle navi cercando di rispettare i tempi stabiliti inizialmente, e in caso di ritardi, possono posticipare il trasporto sotto accordo e approvazione del licenziatario. Infatti è il licenziatario che si occupa della gestione della propria spedizione, sia per l'aspetto monetario che per quello gestionale, mentre k-Way ha il solo compito di monitorare e assicurare l'arrivo della merce al licenziatario; la merce non viene spedita fino a che il fornitore non riceve il pagamento, di cui l'8% per ogni articolo arriva nelle tasche della Capogruppo, che ottiene il suo guadagno finale.

La *tabella 5.2* rappresenta l'incrocio della OBS e della WBS, attraverso la quale è possibile visualizzare a quale risorsa interna ed esterna viene affidata ogni attività del processo; ogni attività può essere collegata ad una risorsa per attività operativa, ovvero colui che concretamente se ne occupa, piuttosto che per coordinazione e approvazione, o ancora per informazione e consultazione, in quanto il flusso informativo rimane una delle esigenze maggiori del ciclo produttivo, essendo una supply chain che coinvolge soggetti da ogni parte del mondo. L'utilità di questo strumento permette una migliore valorizzazione dei costi operativi/esecutivi/di supporto di ciascuna attività, in modo da creare una maggiore consapevolezza dell'impatto del lavoro di ciascuno sul lavoro degli altri componenti del team.

Tabella 5.1: Legenda OBS-WBS

LEGENDA:	
RO	Responsabilità Operativa: colui che esegue operativamente l'attività
CD	Coordinare: colui che coordina attività e risorse
A	Approvazione: colui che approva un'attività
CO	Consultazione: necessità di consultare la risorsa in quanto esperta o maggiormente informata
I	Informazione: colui che viene informato sull'andamento dei lavori di una particolare attività

Durante la prima fase, la fase di design (Fase 0) la responsabilità operativa viene affidata agli sviluppatori, che eseguono operativamente l'attività di ricerca tendenze e definizione del design iniziale, informando costantemente il reparto di produzione e di marketing che si occuperà nel frattempo di richiedere quotazioni e assegnare i corretti prezzi di vendita. Durante la prima fase di prototipazione, gli sviluppatori devono approvare le proposte di tessuto da parte dei fornitori, sotto l'attività di coordinazione di Basic Production, e la consultazione delle modelliste.

L'attività di campionario (Fase 1) richiede invece la responsabilità operativa del reparto di produzione, attraverso la fase di quotazione, di cui il modellista viene costantemente informato, mentre il reparto di marketing consultato, in modo da coordinarsi tra i prezzi di produzione e quelli di vendita finale. Quando arriva

il secondo prototipo, la responsabilità operativa ripassa nelle mani degli sviluppatori, sotto stretta consultazione delle modelliste per quanto riguarda la vestibilità del capo. Procedendo con compra-vendita del campionario, la responsabilità operativa passa nelle mani di più risorse: da una parte i licenziatari, tra cui Basic Italia, che devono effettuare i loro ordini di campionario, mentre l'ufficio acquisti è incaricato di effettuare gli ordini per i negozi multimarca e gli agenti del mercato italiano. Basic Production si occupa invece di coordinare tutti gli ordini, in modo tale da compattarli e trasferirli nei momenti prestabiliti. Chiaramente la produzione è attività dei fornitori, che devono però consultare il reparto di produzione per non rischiare di sfociare in errori e ritardi. L'ultima parte, quella di spedizione, spetta invece a Basic Italia, che dopo aver ricevuto dai fornitori il campionario di ogni licenziatario, li smista e successivamente li spedisce a destinazione. Si può notare come diverse siano le parti da dover informare e consultare costantemente: è il caso del reparto di Marketing, che necessita di informazioni al fine di ottenere i capi di campionario destinati ai servizi fotografici; o ancora i licenziatari e l'ufficio acquisti, che dopo aver effettuato i loro ordini, vengono informati sugli aggiornamenti relativi ad essi. Capita spesso che dopo la fase di campionario i capi subiscano modifiche, oppure vengono eliminati del tutto; è necessario quindi informare i licenziatari in merito ai prodotti ordinati ma che non verranno consegnati, in quanto sicuramente esclusi dalla successiva produzione seriale.

Passando alla fase di produzione (Fase 2), essa è suddivisa in tre fasce uguali che si ripetono: la raccolta ordini spetta nuovamente ai licenziatari e all'ufficio acquisti, sotto stretta coordinazione del reparto di produzione che fornisce le linee guida per ordini di acquisto, specificando la tipologia di prodotti per ognuna delle tre scadenze. Durante la fase di ADD&ANCEL, e quindi conferma o cancellazione degli ordini effettuati (che dipende dal raggiungimento dei minimi di produzione), la responsabilità operativa spetta ai fornitori, mentre, ma sotto consultazione di chi ha effettuato i propri ordini, che potranno decidere se accettare oppure no la decisione dei fornitori. Infatti, un licenziatario può decidere di farsi produrre un capo anche se il fornitore decide di cancellarlo, pagando un sovrapprezzo; o ancora può decidere di aumentare le quantità ordinate per un certo prodotto, evitando il pagamento del sovrapprezzo, o meglio coprendolo con l'acquisto di quantità aggiuntive. Il reparto di produzione, però, è colui che avrà l'ultima parola, e deciderà se approvare oppure no tutte le decisioni prese tra i fornitori e i licenziatari, partecipando passivamente a tutto il processo. La fase di distribuzione della collezione, lavorando con un incoterm FOB, spetta al fornitore, che dovrà gestire la merce fino alla sua partenza, sotto approvazione del licenziatario: un fornitore infatti non può prenotare una nave fino a che il cliente non approva la data di partenza. Se la merce è altamente in ritardo, può richiedere forzatamente un trasporto via aerea, sotto spese del produttore, al fine di avere la merce in casa entro le date stabilite nel contratto.

Table 5: Matrice OBS-WBS

Numero fasi	FASE	Basic Specs	Basic Samples	Basic Production	Ufficio Acquisti	Marketing	Customer Care	Basic Italia	Licenziatari	Fornitori
0	DESIGN									
0.1	Creazione collezione									
0.01.01	Ricerca tendenze		RO							
0.01.02	Design iniziale e creazione della timetable a sistema		RO	I		I				
0.2	1° prototipazione									
0.02.01	Approvazione di colori e tessuti		A	CD		I				CO
0.02.02	Commenti al fornitore sul primo prototipo	RO	RO							I
1	FASE DI CAMPIONARI (SMS)									
1.1	Ricevimento quotazioni									
1.01.01	Richiesta di quotazione ai fornitori		I	RO		CO				I
2.01.03	Calcolo della marginalità		I	RO		A				
2.01.02	Assegnazione prezzi di vendita sulla base dei prezzi di produzione			I	RO	CO				
1.2	2° prototipazione									
1.02.01	Commenti al fornitore	CO	RO							I
1.3	Ordini SMS									
1.03.01	Raccolta ordini di campionario		I	CD	RO	CO		RO	RO	I
1.03.02	Conferma degli ordini e comunicazione ai fornitori			RO	I	I				I
1.4	Produzione SMS									
1.04.01	Produzione campionario			CO	I	I		I	I	RO
1.04.03	Spedizione campionario in piattaforma BN			CO	CO	I		A	A	RO
1.5	Distribuzione SMS									
1.05.01	Smistamento colli			CD				RO	I	
1.05.02	Distribuzione colli SMS ai licenziatari			CD	I	I		RO	I	I
2	FASE DI PRODUZIONE (BULK)									
2.1	1° deadline di produzione									
2.01.01	raccolta ordini		I	CD	RO	CO		RO	RO	I
2.01.02	ADD & CANCEL			CD	I	I		CO	CO	RO
2.01.03	Produzione ordini			A				CO	CO	RO
2.2	2° deadline di produzione									
2.02.01	raccolta ordini		I	CD	RO	CO		RO	RO	I
2.02.02	ADD & CANCEL			CD	I	I		CO	CO	RO
2.02.03	Produzione ordini			A				CO	CO	RO
2.3	2° deadline di produzione									
2.03.01	raccolta ordini		I	CD	RO	CO		RO	RO	I
2.03.02	ADD & CANCEL			CD	I	I		CO	CO	RO
2.03.03	Produzione ordini			A				CO	CO	RO
2.4	Distribuzione della collezione									
2.04.01	Spedizione collezione ai licenziatari			CD	CD			A	A	RO
2.04.02	Distribuzione delle collezioni nei negozi				CD	CO		RO	RO	
3	FASE DI VENDITA									
3.1	Campagna di vendita					CO	CO			CD

FASE DI VENDITA (Fase 3)

L'ultima fase del ciclo è quella di vendita, che spetta ad ogni licenziatario, e dura circa sei mesi, come ogni collezione stagionale. Nel caso del licenziatario italiano, una volta che la merce arriva in BasicItalia, essa viene smistata nei negozi monomarca del paese, oppure consegnata agli agenti che la distribuiranno nei negozi multimarca italiani. Nel frattempo, K-Way è nel pieno ciclo produttivo della stagione successiva, come si può vedere nel Diagramma di Gantt riportato di seguito.

Come visibile in *figura 28*, e precedentemente spiegato nel capitolo relativo alla fase di Creazione della collezione a pag. 53, si distinguono le seguenti collezioni stagionali:

- GMU FW (General Make Up Fall-Winter): con tale acronimo vengono nominate le collezioni stagionali della stagione autunno-inverno
- GMU SS (General Make Up Spring-Summer): in questo caso ci si riferisce alle collezioni stagionali della stagione primavera-estate

Durante l'anno, oltre alle collezioni denominate "generali", vengono generate le collezioni "speciali", denominate SMU (Special Make Up), che si riferiscono alle collezioni personalizzate richieste dai Licenziatari oppure a collaborazioni tra K-Way e altri brand. Tali collezioni non vengono incluse nel Diagramma, in quanto seguono un ciclo temporale che varia a seconda di quando viene fatta la richiesta di collezione e dal numero di articoli presenti in essa.

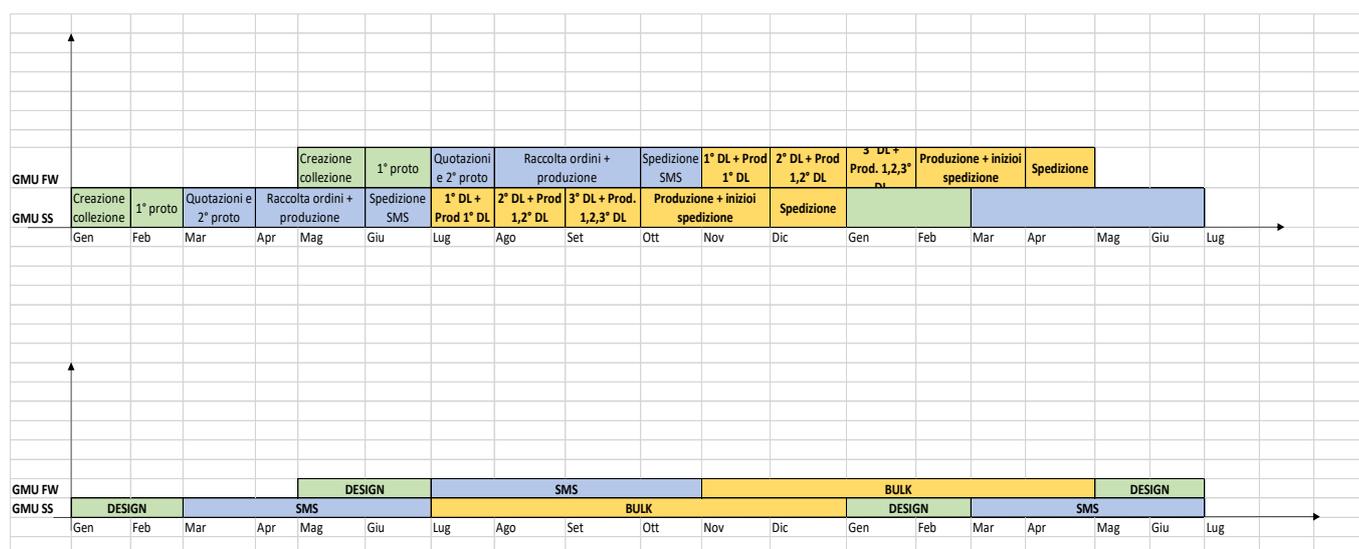


Figura 28: Diagramma di Gantt

Appare chiaro che il ciclo richiede poco meno di un anno, un tempo incrementato dalle distanze e dai grandi volumi che richiedono più della metà dell'intero ciclo. Le aziende di moda per questo motivo viaggiano avanti nel tempo, sviluppando e producendo collezioni che andranno nei negozi più di un anno dopo.

Attualmente, in luglio 2022 si sta ricevendo la produzione invernale 2022 (in ritardo), producendo e raccogliendo gli ordini della collezione estiva 2023 e producendo il campionario invernale 2023.

GESTIONE DEI RISCHI

Nel seguente capitolo verranno affrontati i principali rischi che incorrono nel processo e tra gli attori, sotto forma di matrici che permettono di identificarli più specificatamente, attraverso la loro probabilità di accadimento e in correlazione all'impatto che potrebbero avere nel momento in cui accadono.

K-Way non dispone di un reparto incaricato nella gestione del rischio complessivo dell'intera catena di approvvigionamento, una scelta che tante aziende del settore intraprendono, dovuto alla difficoltà di prevederlo, gestirlo e mitigarlo, a causa delle innumerevoli variabili che lo distinguono. Verrà quindi analizzato il rischio attraverso un metodo quantitativo-qualitativo, che permette di evidenziare le fasi che presentano i rischi più dannosi per il flusso, che coincidono con quelli rilevati per esperienza dei fatti dalle risorse di K-Way.

IDENTIFICAZIONE DEI RISCHI - RBS

Attraverso la seguente RBS (Risk Breakdown Structure, vedi *tabella 6*) si possono visualizzare tutti i possibili rischi legati ai processi e agli attori di K-Way. In particolare, i rischi che possono incorrere possono scaturire da fattori interni, più facilmente controllabili, o esterni, dovuti a situazioni meno gestibili da un punto di vista operativo. Per ogni primo sottolivello, vi sono diversi fattori, attribuibili all'interno o all'esterno, che possono far scaturire i rischi principali; nel sottolivello 3 di maggior dettaglio vengono invece evidenziati i rischi nello specifico, ognuno proveniente da un fattore del livello precedente. Questa struttura permette di individuare, in modo gerarchico, i rischi derivanti dal processo, scomponendoli in livelli e sottolivelli più specifici. Proprio come per la WBS, la RBS permette una scomposizione che fornisce un quadro più preciso e chiaro per determinare e classificare i rischi associati al progetto, in modo tale da rendere più facile la mitigazione degli stessi.

In questo caso, il primo sottolivello dei rischi di K-Way si divide in rischi interni ed esterni: nel primo caso infatti sono coinvolti i soggetti che partecipano internamente al processo, il modo che essi hanno di collaborare, gli strumenti che essi utilizzano e la modalità su cui si basa il processo, la produzione delocalizzata in questo caso. Nel caso di fattori esterni vediamo il diretto coinvolgimento degli attori esterni, quali Licenziatari e Fornitori, e le situazioni esterne meno controllabili: il caso del COVID-19 e della Guerra, che ha avuto un grande impatto sulla situazione della logistica mondiale in ogni settore; il fattore ambientale, che diventa una questione sempre più di rilievo, soprattutto nel settore dell'abbigliamento, che richiede l'utilizzo di materiali sempre più sostenibili e non inquinanti. E ancora il fattore economico-sociale dei paesi in cui K-Way opera, che va ad influire sugli acquisti, trattandosi di beni non primari, correlato con il fattore di fidelizzazione del brand, che permette a K-Way di ottenere più o meno vendite durante la stagione. In ultimo luogo il fattore della logistica, che diventa un fattore chiave essendo sotto controllo individuale dei licenziatari, e quindi difficilmente controllabile dalla Capogruppo, se non per parte del Licenziatario Italiano.

FATTORI INTERNI (0.1)

Riguardo ai principali rischi derivanti dai fattori interni, i fattori di maggiore importanza risultano essere collegati alle seguenti macro-categorie:

- Risorse interne (0.1.1): le risorse interne possono creare un ostacolo nel momento in cui non hanno un livello di formazione (0.1.1.1) consono alle esigenze dei ruoli e delle attività; nel caso di developer viene richiesto uno spiccato senso di creatività, nel caso di gestione della produzione la capacità analitica di analisi e di contrattazione con i fornitori; o nel caso del marketing è necessario saper cogliere le giuste collaborazioni da sviluppare. Ogni attore deve avere chiaro il proprio ruolo, mostrare disponibilità (0.1.1.2) e affidabilità (0.1.1.3), avere il controllo della situazione e saper gestire contemporaneamente i processi delle diverse stagioni. Questo risulta fondamentale in una catena di lavoro che appare come una staffetta, dove ognuno deve svolgere il proprio compito al fine di passare la palla alla DotCom successiva.
- Ambiente di lavoro (0.1.2): il flusso di comunicazione (0.1.2.1) deve essere intenso e continuo non solamente tra le parti esterne ed interne, ma anche tra le risorse interne di K-Way. Il tipo di flusso che segue il brand richiede una collaborazione a 360°, in cui è necessario un continuo confronto tra le parti; le risorse devono saper collaborare in ogni attività (0.1.2.2) e dividersi i ruoli dell'operativo e del monitoraggio (0.1.2.3). Un esempio concreto è il caso di developer e reparto di produzione, che lavorano a stretto contatto, seppur i ruoli e le attività risultino del tutto contrapposti: mentre gli sviluppatori lanciano i primi prototipi, il reparto di produzione deve controllare ognuno di essi con l'obiettivo di ricevere le prime quotazioni; o ancora, se dopo la fase di campionario un articolo subisce cambiamenti, è necessaria una continua comunicazione interna

al fine di richiedere nuove quotazioni, che saranno diverse dalle precedenti se l'articolo risulta differente.

- Produzione delocalizzata (0.1.3): viene inserito tra i fattori interni in quanto ci si riferisce ai rischi che internamente possono incorrere a causa di un limitato controllo sulla produzione. Gestire una produzione che non si può controllare può essere rischiosa, soprattutto perché si parla di produzioni sparse per il mondo e che avvengono contemporaneamente; in questo senso il flusso informativo tra K-Way e fornitori diventa fondamentale (0.1.3.1), in quanto unico modo per ottenere aggiornamenti a riguardo. Come detto precedentemente, la produzione delocalizzata intrapresa dalla Capogruppo non permette di avere un reparto di controllo qualità interno (0.1.3.2), ma bensì un controllo qualità a campione effettuato dalla fabbrica: diventa un rischio importante nel momento in cui il controllo di qualità viene meno, e gli articoli risultano invendibili una volta che la distribuzione finale è ormai giunta al termine.
- Network (0.1.4): l'ultimo fattore coinvolto è la piattaforma, che racchiude tutti i dati sensibili dell'azienda, dei licenziatari e dei fornitori. Nonostante tutte le comunicazioni avvengano in concomitanza di flussi informativi via mail, è fondamentale che la piattaforma custodisca tutti i dati fornendo affidabilità (0.1.4.1) e privacy (0.1.4.2) delle informazioni, aggiornandole costantemente in caso di modifiche.

FATTORI ESTERNI (0.2)

Il secondo sottolivello si riferisce ai fattori esterni, e quindi più difficilmente controllabili, e in particolare coinvolge:

- Licenziatari (0.2.1): come nel caso delle risorse interne, è fondamentale assicurarsi della piena affidabilità dei licenziatari (0.2.1.1), in quanto forniscono previsioni di vendita e consigli sulle collezioni. D'altra parte, come nel caso dei fornitori e dell'ambiente lavorativo, anche in questo caso è necessario un flusso continuo di informazioni (0.2.1.4), senza il quale il processo non può andare avanti. Vedremo che la comunicazione, come più volte detto, risulta essere un fattore determinante e alla base di tutto il processo, che lo fa iniziare, svolgere e completare. Un ulteriore fattore scaturisce dai vincoli contrattuali lavorativi che il Licenziatario, e come vedremo il fornitore, devono rispettare scrupolosamente (0.2.1.3); questi includono le distribuzioni delle responsabilità e dei ruoli. In ultimo luogo, anche la disponibilità finanziaria (0.2.1.2) del licenziatario appare un fattore cruciale, in quanto una scarsa liquidità comporta un numero minore di acquisti.
- Fornitori (0.2.2): anche in questo caso il flusso di informazioni risulta fondamentale, anche di più che nel caso dei Licenziatari; non è stato aggiunto un sottolivello relativo al flusso informativo in quanto è stato già incluso nel secondo sottolivello relativo alla produzione delocalizzata. Un'interruzione di informazioni tra le parti provoca un'interruzione del processo, e quindi di ulteriori ritardi. In questo

caso influiscono anche il fattore della qualità (0.2.2.1), essendo affidata al fornitore, che deve assicurarla sulla base dei vincoli contrattuali che firma (0.2.2.3), e che è quindi correlata al fattore di produzione delocalizzata appartenente ai fattori interni. Come nel caso dei licenziatari, è importante assicurarsi la piena affidabilità dei fornitori, in modo tale da dover eseguire un minor controllo su di essi (0.2.2.2).

- COVID -19 e Guerra (0.2.3): è un livello che non si può non considerare nel settore industriale, in quanto ha modificato tutte e variabili logistiche e produttive. I prezzi dei container e delle materie prime aumentano i costi (0.2.3.3), la mancanza di posto sulle navi (0.2.3.1) e la posticipazione della partenza dei trasporti incrementano i ritardi, e la chiusura delle fabbriche (0.2.3.2) in diverse città asiatiche bloccano il processo produttivo e informativo. Inoltre, in determinati paesi, la situazione virus si riflette anche sulla difficoltà nel reperire le materie prime (0.2.3.4).
- Fattore ambiente (0.2.4): il fattore ambientale ed ecologico diventa un elemento determinante in molti settori, specie in quello dell'abbigliamento. Il settore della moda è stato nominato causa rilevante dell'aumento di emissioni di CO₂, dello sfruttamento delle risorse idriche, dello smaltimento di sostanze tossiche con cui i capi vengono trattati e dell'utilizzo di prodotti chimici e pesticidi che a sua volta è responsabile per il 20% dell'inquinamento delle acque e delle emissioni di gas nocivi nell'aria²⁸. Risulta fondamentale tenere sotto controllo le sostanze e i trattamenti dei capi, in quanto poi possono creare ulteriori danni nelle dogane, che provoca ulteriori ritardi nel processo, oltre che aumenti di costo.
- Fattore economico sociale (0.2.5): è un fattore che può più o meno influenzare il processo e in particolare il numero di ordini, in quanto si riflette sul comportamento del consumatore. Gli individui sono esposti a nuovi comportamenti e stili di vita, le loro attitudini influenzate dalle regole interne che possono influire sulla scelta dei prodotti e dei marchi (0.2.5.1). Inoltre la situazione economica generale del mercato di appartenenza (0.2.5.2) risulta importante rispetto alla fascia di clientela alla quale ci si rivolge, e di come la popolazione sia disposta a spendere per un determinato prodotto.
- Logistica (0.2.6): include fattori di ultimo livello comuni al COVID-19 e Guerra, che esistono in condizioni normali, ma peggiorati da questi ultimi. La delocalizzazione produttiva crea rischi dovuti ad un flusso fisico più lungo e complesso, che provoca spesso ritardi (0.2.6.1) e problemi dovuti al passaggio da un paese all'altro, con regole e burocrazie differenti, spesso difficili da gestire (0.2.6.2). Vedremo successivamente che questi fattori, insieme al flusso di comunicazione, risulteranno essere i rischi più probabili e impattanti del processo.
- Fidelizzazione del marchio (0.2.7): strettamente connesso al fattore economico-sociale, in quanto non risulta solo importante la condizione di reddito del paese operante, ma bensì anche la volontà del cliente finale a spendere per un prodotto di K-Way, i cui i costi la posizionano in un target di clientela

²⁸ *Dressthechange.org Impatto ambientale e sociale dell'industria della moda*

medio-alto. Ogni mercato ha le proprie tendenze e movimenti di massa che spingono verso un prodotto piuttosto che per un altro, e in questo senso K-Way riesce a gestire questo rischio grazie alla moltitudine e diversità dei mercati in cui opera: in Asia, Francia e Italia K-Way gode di un'intensa fidelizzazione, in cui il consumatore è disposto a spendere una cifra più ingente per acquistare i prodotti del marchio; i restanti paesi, chi più chi meno, sono in continua fase di sviluppo e lancio del brand.

Table 6: RBS - Risk Breakdown Structure

Risk Breakdown Structure			
Livello 0	Livello 1 - Tipo	Livello 2 - Classe	Livello 3 - Gruppo
K-WAY S.p.a. (0)	Fattori Interni (0.1)	Risorse Interne (0.1.1)	Livello di formazione (0.1.1.1) Disponibilità (0.1.1.2) Affidabilità (0.1.1.3)
		Ambiente di lavoro (0.1.2)	Comunicazione (0.1.2.1) Cooperazione (0.1.2.2) Monitoraggio (0.1.2.3)
		Produzione delocalizzata (0.1.3)	Flusso informativo (0.1.3.1) External Quality control (0.1.3.2)
		Network (0.1.4)	Affidabilità (0.1.4.1) Privacy (0.1.4.2)
	Fattori Esterni (0.2)	Licenziatati (0.2.1)	Affidabilità (0.2.1.1) Disponibilità finanziaria (0.2.1.2) Vincoli contrattuali lavorativi (0.2.1.3) Comunicazione (0.2.1.4)
		Fornitori (0.2.2)	Qualità (0.2.2.1) Affidabilità (0.2.2.2) Vincoli contrattuali lavorativi (0.2.2.3)
		Covid -19 e/o Guerra -22 (0.2.3)	Mancanza/Ritardi nei trasporti (0.2.3.1) Chiusura fabbriche (0.2.3.2) Aumento dei costi (0.2.3.3) Mancanza di materia prima (0.2.3.4)
		Fattore Ambiente (0.2.4)	Vincoli ambientali (0.2.4.1) Limitazioni legislative ambientali (0.2.4.2)
		Fattore economico-sociale (0.2.5)	Reddito medio della popolazione (0.2.5.1) Condizione economica del mercato operante (0.2.5.2)
		Logistica (0.2.6)	Ritardi (0.2.6.1) Dazi doganali (0.2.6.2) Mancato Posto sulle navi (0.2.6.3)
		Fidelizzazione del marchio (0.2.7)	Marketing (0.2.7.1) Qualità-prezzo (0.2.7.2)

VALUTAZIONE DEL RISCHIO RBM-PI

In questo passaggio la RBS è stata incrociata con la WBS, al fine di associare ad ogni fase del processo i possibili rischi, tra quelli sopra elencati. Questa matrice permette di individuare nello specifico i rischi per ogni fase del

processo, delineando una situazione più chiara e specifica, anche grazie alla possibilità di associare a ciascun rischio, una probabilità di accadimento e l'impatto di questo sull'intera supply chain.

Il flusso delle imprese della moda è complesso e implica una moltitudine di attività, caratterizzate da limitazioni, da perseguire per ottenere un obiettivo finale²⁹. Un'attività fondamentale diventa la gestione del rischio, che K-Way, seppur non sistematicamente, si impone di perseguire, avendo chiaro le problematiche più impattanti che non le permettono di raggiungere il 100% dell'obiettivo finale. Il rischio, come il flusso, è complesso e composto da una vasta gamma di fonti, e oltre alla difficoltà di individuarlo, presentano la difficoltà di gestirlo e mitigarlo.

Per analizzare un rischio è necessario misurare, o perlomeno stimare, gli elementi caratterizzanti del rischio:

- La probabilità di accadimento dell'evento rischioso, e l'affetto che esso comporta. Significa la frequenza con cui questo può avvenire, su una scala da 1 a 5, dove:
 - 1: molto bassa
 - 2: bassa
 - 3: media
 - 4: alta
 - 5: molto alta
- L'Impatto misura il danno generato dall'evento nel momento della sua realizzazione, o nel periodo successivo. Viene solitamente misurato in termini economici, ma non rappresenta l'unica dimensione significativa per quantificare il danno di un evento. Si può attribuire in questo caso anche un danno in termini di immagine e reputazione del brand, e per alcune aziende del settore può avere un impatto maggiore di quello economico, soprattutto nelle aziende del lusso. Anche tale variabile si basa su una scala ordinale da 1 a 5.

La tipologia di tecnica si basa su un valore di giudizio e al contempo sull'oggettività dei risultati, utilizzando per entrambe le variabili una scala ordinale che elenca gli eventi in ordine di importanza secondo una certa scala graduale. Tale tecnica viene utilizzata in quanto i rischi non rappresentano una vera e propria quantificazione, non c'è un numero di dati sufficientemente attendibili e l'analisi dei dati quantitativi non appare altamente conveniente dal punto di vista economico. I giudizi sono sviluppati con razionalità e conoscenza dei fatti e delle situazioni che influiscono sul rischio.

Come è visibile in *tabella 7*, ogni fase del processo è collegata ad un possibile rischio per ogni livello e sottolivello.

²⁹ PMI.org "Comprendere l'esposizione del rischio di un progetto attraverso la RBM"

Durante la prima fase di design, i livelli maggiormente interessati risultano essere collegati alle risorse interne, in quanto il livello di formazione, disponibilità e affidabilità possono impattare mediamente, soprattutto nella fase di creazione della collezione, la quale richiede uno spiccato senso di creatività e logica di tendenza, sebbene la probabilità che questo accada risulta pressoché nulla. Durante la fase di design inoltre bisogna limitare le scelte a capi e tessuti che non provochino eccessivo inquinamento e trattamenti fuori normativa; è un caso che è comune a tutte le aziende del settore e non solo, tanto che viene associata una probabilità pari a 5, e viene facilitato dalla presenza in commercio di tessuti che già dispongono di caratteristiche conformi, in quanto altrimenti non sarebbe possibile la loro compravendita per questioni legali. I rischi più comuni in questa prima fase sono anche collegati alla scelta dei tessuti in termini economici, e quindi il rischio dei developers di non pensare al lato economico e redditizio dei capi, che porterebbe il consumatore lontano dal suo acquisto in certi casi; la probabilità risulta essere bassa in quanto le risorse interne che si occupano dell'aspetto monetario riportano le scelte su un fronte commerciale e competitivo.

Anche durante la fase di campionario i possibili rischi sono in parte collegati alle risorse interne, in quanto la collezione viene ultimata, e in particolare è correlata al flusso informativo che esse devono seguire in modo costante e continuo tra di loro: è infatti fondamentale comunicare tra i diversi reparti di K-Way i cambiamenti relativi ai capi, in termini di forme e tessuti, in modo tale da bilanciare le nuove quotazioni da parte dei fornitori. In questo senso la collaborazione e la comunicazione diventano due requisiti essenziali per una corretta gestione e controllo del flusso. Un ulteriore impatto importante è dato dalla qualità del prodotto in fase di prototipazione, e di conseguenza all'affidabilità del fornitore: tale impatto detiene un valore pari a 5 con una probabilità di valore medio (3), dovuto al fatto che data la quantità di fornitori differenti e nuovi, la probabilità di ottenere una qualità diversa da quella richiesta non è indifferente. Terminata la fase di prototipazione, in cui i ritardi giocano un ruolo importante, decelerando l'intero processo, segue la raccolta degli ordini. Anche in questo caso, una comunicazione fluida e continua risulta fondamentale, sia tramite piattaforma, sia tramite mail.

È importante raccogliere gli ordini di campionario in un tempo limitato, al fine di poter procedere con la comunicazione ai fornitori che possono iniziarne la produzione. Nel momento in cui inizia la produzione, il rischio maggiore viene ad essere quello legato ai ritardi e alla qualità: quest'ultima deve essere rispettata scrupolosamente, in quanto ogni licenziatario riceverà un pezzo per ogni variante colore, per cui non possono essere ammessi difetti ed errori. A questo proposito nella fase di produzione viene associato un impatto pari a 5 al controllo di qualità esterno, con una probabilità associata di accadimento pari a 3. In riferimento alla comunicazione, il fornitore deve tenere aggiornata K-Way sul fronte produttivo, confermando continuamente la data di spedizione effettiva; in correlazione, le risorse interne devono costantemente monitorare il processo e chiedere aggiornamenti. Se il monitoraggio non avviene di modo fluido e costante, gli impatti sono quasi pari a quelli di un mancante aggiornamento da parte del sourcing: per questo motivo ad entrambi gli eventi viene

associato un valore rispettivamente di 4 per il monitoraggio e 5 per il flusso informativo, con una pari probabilità di 3. Nella fase riguardante la spedizione di campionario, l'impatto maggiore è associato ai ritardi, per motivi logistici e/o di Covid, che possono avvenire per la mancata partenza dei trasporti o per la chiusura di fabbriche e porti. Come precedentemente spiegato, un ritardo di campionario prevede un impatto più gravoso sul flusso rispettivamente alla produzione, per questo in merito alla distribuzione da parte dei fornitori viene associato un impatto pari a 5 in caso di mancanza dei trasporti e ritardi, con una probabilità associata di valore medio.

La fase di produzione presenta i medesimi rischi della fase di campionario, suddivisi per tutte e tre le deadline, avente un flusso fisico e informativo decisamente simile. Le principali differenze che emergono risultano essere:

- Sul fronte della raccolta ordini in riferimento alla piattaforma, mentre l'affidabilità continua ad avere un impatto pari a 2, la privacy passa da un valore 1 pari al doppio, trattandosi di quantità decisamente più importanti dal punto di vista del valore economico; la probabilità di accadimento passa da 0 a 1, in quanto le transazioni a sistema diventano cospicue e la probabilità aumenta.
- Viene aumentato di un punto anche l'impatto dei ritardi e dell'aumento dei costi dovuti al COVID-19 e alla guerra, passando da 3 a 4; questo aumento serve a spiegare come un aumento dei costi e dei ritardi sul fronte della produzione ha un impatto diverso trattandosi di migliaia di pezzi contro un centinaio del campionario.
- Durante la fase vera e propria di produzione nelle tre deadlines, risulta in eguale modo impattante il fattore di controllo qualità esterno, con una probabilità associata maggiore rispetto alla fase di campionario; questo appare chiaro in quanto si tratta di produzione all'ingrosso di grandi quantità, e il pezzo difettato ha una probabilità di uscita quasi sicura, anche se poi l'impatto deve basarsi anche sul numero di pezzi totali usciti difettati.
- Riguardo alla fase finale di spedizione e distribuzione, ritardi e mancati posti sulle navi appaiono di nuovo come i rischi più impattanti, con un valore leggermente inferiore alla fase di campionario, dovuto al fatto che, come precedentemente spiegato, il campionario ha una funzione precisa durante la fase di campagna vendita, e un ritardo aggravato fa perdere al SMS la sua funzione, provocando così un impatto maggiore. Dall'altro lato, la probabilità di accadimento rimane invariata.

Table 7: RBM-PI

Una comune quantificazione del rischio R è data da:

$$R = P * I$$

DESCRIZIONE	FATTORI INTERNI (0.1)												FATTORI ESTERNI (0.2)											
	L1	L2	L3	L4	L5	L6	L7	L8	L9	L10	L11	L12	L13	L14	L15	L16	L17	L18	L19	L20	L21	L22		
Creazione collezione	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Ricerca tendenze	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Design	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
1° prototipazione	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
Approvazione di colori e tessuti	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5		
Commenti al fornitore sul primo prototipo	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		
Ricevimento quotazioni	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		
Richiesta di quotazioni ai fornitori	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8		
Calcolo della marginalità	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9		
Assegnazione prezzi di vendita sulla base dei prezzi retail	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
2° prototipazione	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11		
Commenti al fornitore sul secondo prototipo	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		
Ordini SMS	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13		
Raccolta ordini di campionamento	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14		
Contenuta degli ordini e comunicazioni ai fornitori	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15		
Produzione SMS	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16		
Produzione campionamento	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17		
Spedizione campionamento in piattaforma BN	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18		
Spedizione SMS	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19		
Smistamento coll.	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20		
Distribuzione coll. SMS ai licenziatari	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21		
1° deadline di produzione	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22		
Raccolta ordini	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23		
ADDAZIMCEI	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24		
Produzione ordini	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25		
2° deadline di produzione	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26		
Raccolta ordini	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27		
ADDAZIMCEI	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28		
Produzione ordini	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29		
3° deadline di produzione	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30		
Raccolta ordini	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31		
ADDAZIMCEI	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32		
Produzione ordini	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33		
Distribuzione della collezione	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34		
Spedizione collezione ai licenziatari	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35		
Distribuzione delle collezioni nei negozi	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36		

La seguente matrice (vedi *tabella 8*) calcola il prodotto di impatto e probabilità per ogni evento associato; questo risulta utile per verificare, una volta identificate le maggiori aree di rischio, il livello di criticità di queste ultime. Per poterli poi successivamente controllare e mitigare, è anche necessario individuare quelli su cui bisogna agire con importanza prioritaria. La matrice del rischio è uno strumento efficace che aiuta nella valutazione del rischio e che deriva dalle considerazioni fatte precedentemente in relazione a impatto e probabilità di accadimento.

Dopo aver calcolato i rischi per ogni sottolivello di massimo dettaglio in relazione ad ogni fase e sotto-fase del processo, sono stati sommati i rischi complessivi in riferimento al processo nel suo totale, che ha permesso di valutare il rischio non più per ogni fase, ma sull'intero processo. Tale somma è stata calcolata prima per ogni livello di massimo dettaglio (3° livello) in ogni fase, e successivamente sono state accorpate per ottenere un punteggio totale relativo ad ogni 2° livello di dettaglio. Tale formula si può sintetizzare come segue:

$$R = \sum_{\substack{i=\{2,3,4,5\} \\ f=0.1 \\ i=0.1.1}}^{26} Ri(f)$$

Dove:

- R: rischio totale per ogni 2° livello di dettaglio
- i: 3° livello di dettaglio. Per ogni R ci sono minimo 2 e massimo 5 3° livelli di dettaglio. Per tutto il processo ci sono un totale di 26 i.
- f: fase del processo, che parte da 0.1 fino a 3 (considerando le quattro fasi principali della WBS)

Da questo calcolo sono emersi i fattori di rischio con maggiore bisogno di attenzione:

Riguardo alle categorie di secondo livello, è emersa particolare criticità per le seguenti categorie:

- Produzione delocalizzata, per un totale di 223 punti, dati dalla somma dei rischi di due sottolivelli di dettaglio
- Covid-19 e Guerra, per un massimo punteggio di 508, dato dalla somma di quattro sottolivelli di dettaglio.
- La Logistica, per un valore di 348 punti e tre livelli di dettaglio
- Infine, il fattore ambiente, con un punteggio di 79 punti. Nonostante ci siano categorie che contano un punteggio maggiore, il fattore ambiente conta solamente due sottolivelli di dettaglio, che inoltre impattano solamente nella fase iniziale del processo; per questo motivo il punteggio di 79 punti appare significativo

Tale somma è stata fatta anche per i singoli sottolivelli di dettaglio, e si può notare come i punteggi maggiori coincidano con le relative categorie di livello superiore.

Entrando nel dettaglio dei risultati ottenuti, è bene capire come si è arrivati a tale somma e classificazione. Considerando che i valori di impatto e probabilità variano su una scala tra 1 e 5, il valore del rischio può di conseguenza variare tra un valore di 1 e 25. Talvolta il rischio può essere pari a 0 se non sono stati associati valori di P e I in qualche fase del processo. Per la seguente tabella i rischi di maggiore rilevanza presentano un rischio con un valore incluso in una fascia che varia tra 15 e 25, estremi compresi, in particolare emergono i principali eventi rischiose associate alle aree critiche del processo.

- i. Sia durante la fase di campionario, che nella successiva di produzione il fattore di delocalizzazione risulta decisamente critico, raggiungendo un valore pari a 15/25 in merito al flusso informativo (0.1.3.1) e un massimo di 20/25 in riferimento al controllo di qualità esterno (0.1.3.2) in fase di produzione.
- ii. Il fattore di flusso informativo (0.2.1.4) raggiunge i medesimi valori anche in riferimento ai Licenziatari, che, come i fornitori, hanno il dovere di mantenere fluido e costante il flusso di informazioni. Questo fattore incrementa i ritardi di tutto il processo.

In un modello fatto a rete, in cui clienti, fornitori e Capogruppo cooperano in un unico flusso, la comunicazione risulta una condizione necessaria, seppur ovviamente non sufficiente. Gestire correttamente il flusso di informazioni è il miglior strumento per rendere la produzione fluida e fare in modo che ogni attore sia consapevole del proprio ruolo in ogni fase. Bisogna d'altra parte specificare che un'abbondanza di informazioni può essere dannosa quanto la mancanza; se il flusso è gestito in modo confusionario con ridondanza di informazioni può anche in questo creare problematiche, per questo motivo si parla di flusso di informazioni fluido.

La delocalizzazione, nonostante la manodopera a basso costo, l'ottima qualità-prezzo e la collaborazione nel lavoro, dispone di svantaggi che possono essere causa primaria dei rischi aziendali, soprattutto nel mondo della moda, dove la presenza della Capogruppo risulta essenziale nella creazione di un articolo di moda. Innanzitutto i costi logistici, sia per la distribuzione finale, che per il campionario, la prototipazione, documenti, tessuti e accessori; correlatamente il secondo rischio è dato da dalla perdita di controllo della qualità; e infine, la necessaria e costante comunicazione.

- iii. Diverse problematiche sorgono anche dalla situazione del COVID -19 e della Guerra (0.2.3) che, da due anni a questa parte, ha aumentato il rischio di aree già delicate: è il caso dei trasporti (0.2.3.1), che tra ritardi e mancanza di posti fanno diventare la logistica (0.2.6.1) un rischio chiave del processo, raggiungendo un valore pari a 20/25 per entrambi i casi.

- iv. Un'ulteriore problematica causata dalla medesima situazione è relativa alle chiusure delle fabbriche (0.2.3.2), specialmente nei paesi asiatici: Shanghai ha vissuto l'ultimo lockdown ad aprile 2022, con un rischio di ritorno a giugno 2022. È evidente che la chiusura delle fabbriche non provoca solamente ritardi sul fronte logistico, ma un blocco dell'intero flusso produttivo; dalla comunicazione, alla produzione. Tale situazione risulta sicuramente il rischio più importante, con un valore che raggiunge il massimo punteggio di 25/25 durante la fase di produzione.
- v. Il rischio associato alla situazione COVID-19, nonostante raggiunga comunque un punteggio di 15/25, è correlato all'aumento dei costi (0.2.3.3): il costo delle materie prime, dell'energia e dei trasporti ha subito delle crescite esponenziali e spesso poco sostenibili. Il punteggio risulta relativamente basso se paragonato agli altri maggiori rischi, in quanto il basso costo di manodopera e materie prime che l'Asia offre permette comunque di raggiungere marginalità dignitose; un discorso che non può essere fatto per l'Italia.

Il COVID-19 e la situazione attuale di Guerra hanno reso la logistica nel suo complesso una sfida per qualsiasi settore industriale, soprattutto in processi di import/export.

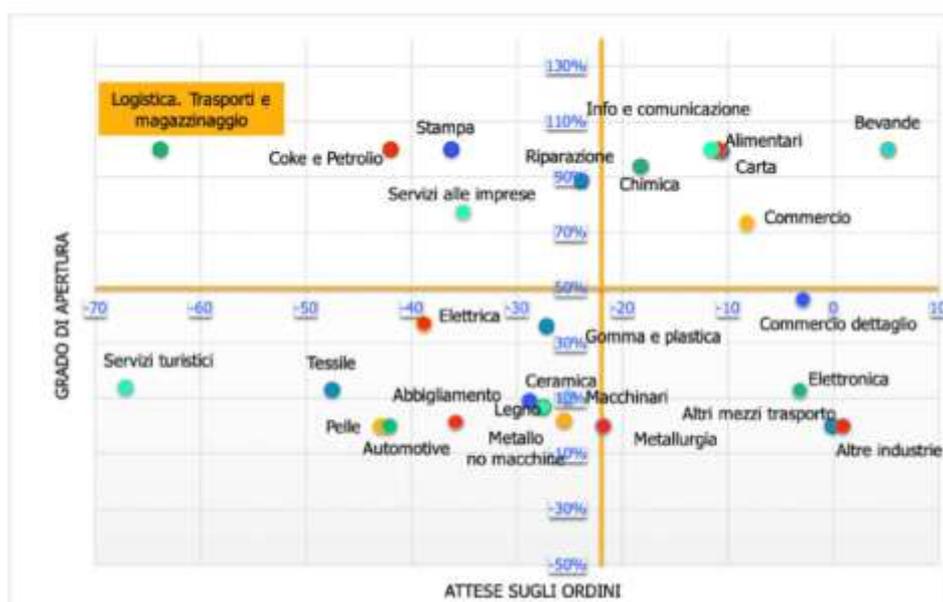


Figure 29: La morsa della crisi sulla logistica: da una relativa apertura formale al 70% di chiusura di fatto. Attese sugli ordini e tasso di apertura legale dei settori economici all'inizio della crisi (primi di marzo 2020).

Come si evince da *figura 29*, il settore del mondo della moda, dalle aziende tessili e dell'abbigliamento, si posizionano tra le industrie più colpite dal Covid-19 con un grado di apertura³⁰ negativa oltre al 35%. Una volta si ricorreva ad un solo fornitore delocalizzato per la produzione di articoli e accessori, ma con le guerre

³⁰ *Indice dato dalla somma di importazioni ed esportazioni ed il PIL. Comunemente usato per misurare il livello di integrazione economico-commerciale internazionale di un paese o area geografica.*

commerciali attuali, che hanno aumentato i prezzi e bloccato la logistica, hanno cambiato il modo di agire delle aziende, che hanno iniziato a rivolgersi a diverse fabbriche cercando di sincronizzare ogni passaggio tra di loro.

Il costo dei container post Covid ha subito un aumento del 317%³¹, il costo del petrolio per via della Guerra del 31%. I licenziatari, compreso quello Italiano, sono responsabili della logistica della propria merce, dalla gestione al pagamento, in quanto il fornitore ne è responsabile solamente fino all'arrivo al porto, dove, una volta salito sulla nave, attenderà di partire; questo li mette nella condizione di pagare elevate cifre, per qualsiasi grandezza d'ordine, e di riscontrare ritardi e problematiche, come blocchi alla dogana.

- vi. Un ulteriore rischio scaturisce dal fattore ambientale dei materiali con un indice pari a 15/25; il rischio si presenta durante la fase iniziale di design e per questo motivo non ha un impatto rilevante sull'intero processo.

Il settore dell'abbigliamento, e in particolare quello del fast-fashion, si posiziona a secondo posto come settore più inquinante al mondo, con una responsabilità del 10% dell'inquinamento globale. Nonostante si cerchi di utilizzare materiali riciclati e il più possibile eco-friendly, innumerevoli sono i trattamenti che utilizzano acqua ed emettono carbonio e rifiuti tessili; in particolare ogni anno vengono utilizzati 1.500 miliardi di litri di acqua ed emessi 92 milioni di tonnellate di rifiuti, tra cui capi invenduti che al fine del loro ciclo vita vengono spesso bruciati o mandati nelle discariche. Le normative e leggi hanno imposto solide leggi a riguardo, con attenti controlli alla dogana per i materiali più delicati in materia di inquinamento. BasicNet mette a disposizione un ufficio responsabile dell'accertamento dei materiali che i fornitori utilizzano per le produzioni, al fine di minimizzare il rischio e monitorarlo di modo continuo, in quanto con la delocalizzazione della produzione diventa sempre più complicato avere la certezza della provenienza e lavorazione delle materie prime, poiché ogni processo avviene spesso in luoghi diversi.

- vii. L'ultima area di rischio è quella inerente alla logistica nel suo complesso (0.2.6); i rischi sono gli stessi spiegati precedentemente, e che hanno subito un notevole peggioramento dopo il COVID-19. I ritardi e i mancati posti sulle navi sono un rischio che ci si porta dietro dal campionario fino alla fine del processo, ed era un'area di rischio già precedentemente al suo peggioramento, con un indice che arriva fino a 16/25.

Appare evidente che tutti i maggiori rischi sopra elencati, derivino da una scelta di delocalizzazione produttiva, che pone K-Way e i fornitori ad una distanza tale per cui nascono rischi di flusso informativo, logistici e ambientali, nonostante i fattori positivi che rendono economicamente sostenibile la redditività dell'azienda.

³¹ *Assamatori.it, S. Messina*



Figure 30: Principali aree di rischio

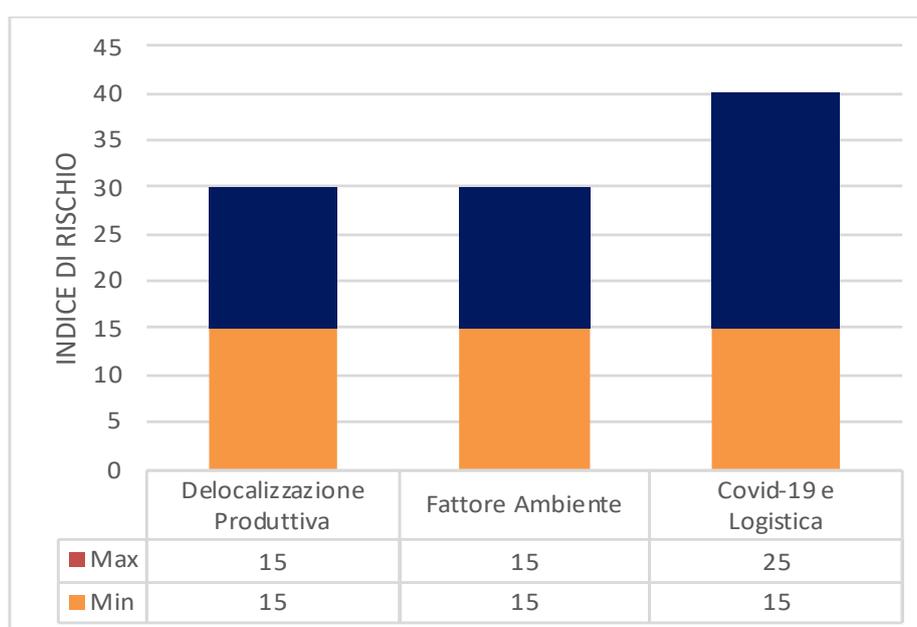
Table 8: RBM-R

		Una comune quantificazione del rischio R è data da:																													
		$R = P * I$																													
DESIGN	Creazione collezione	R	R	Livello di formazione (0.1.1.1)	Risorse Interne (0.1.1)	Fattori Interni (0.1)																									
	Ricerca tendenze	0	0	Disponibilità (0.1.1.2)			Ambiente di lavoro (0.1.2)																								
	Design iniziale e creazione librerie e sistema	0	0	Affidabilità (0.1.1.3)				Produzione delocalizzata (0.1.3)																							
	1° prototipazione	0	0	Comunicazione (0.1.2.1)	Network (0.1.4)																										
	Approvazione di colori e tessuti	0	0	Cooperazione (0.1.2.2)			Licenziatari (0.2.1)																								
	Commenti al fornitore sul primo prototipo	0	0	Monitoraggio (0.1.2.3)				Fornitori (0.2.2)																							
	Recupero quotazioni	0	0	Flusso informativo (0.1.3.1)	Covid -19 e/o Guerra -22 (0.2.3)																										
	Richiesta di quotazioni ai fornitori	1	2	External Quality control (0.1.3.2)			Fattore Ambiente (0.2.4)																								
	Carico della maglieria	0	0	Affidabilità (0.1.4.1)				Fattore economico-sociale (0.2.5)																							
	Assegnazione prezzi di vendita sulla base dei prezzi retail	4	0	Privacy (0.1.4.2)	Logistica (0.2.6)																										
2° prototipazione	0	0	Affidabilità (0.2.1.1)	Fidelizzazione del marchio (0.2.7)																											
Commenti al fornitore sul secondo prototipo	0	0	Disponibilità finanziaria (0.2.1.2)																												
Ordini SMS	0	0	Vincoli contrattuali lavorativi (0.2.1.3)																												
FASE DI CAMPIONARIO	Raccogli ordini di campionario	0	2	Comunicazione (0.2.1.4)																											
	Conferma degli ordini e comunicazioni ai fornitori	0	0	Qualità (0.2.2.1)																											
	Produzione SMS	0	0	Affidabilità (0.2.2.2)																											
	Produzione campionario	0	0	Vincoli contrattuali lavorativi (0.2.1.3)																											
	Spedizione campionario in piattaforma BV	0	0	Mancanza/ritardi nei trasporti (0.2.3.1)																											
	Spedizione SMS	0	0	Chiusura fabbriche (0.2.3.2)																											
	Sinsuamato coll.	0	0	Aumento dei costi (0.2.3.3)																											
	Distribuzione coll. SMS ai Licenziatari	0	0	Mancanza di materia prima (0.2.3.4)																											
	1° deadline di produzione	0	0	Vincoli ambientali (0.2.4.1)																											
	Raccogli ordini	0	2	Limitazioni legislative ambientali (0.2.4.2)																											
FASE DI PRODUZIONE	4000CANCE	0	0	Reddito medio della popolazione (0.2.5.1)																											
	Produzione ordini	0	0	Condizione economica del mercato operante (0.2.5.2)																											
	2° deadline di produzione	0	0	Ritardi (0.2.6.1)																											
	Raccogli ordini	0	2	Dazi doganali (0.2.6.2)																											
	4000CANCE	0	0	Mancato Posto sulle navi (0.2.6.3)																											
	Produzione ordini	0	0	Marketing (0.2.7.1)																											
	3° deadline di produzione	0	2	Qualità-prezzo (0.2.7.2)																											
	Raccogli ordini	0	2																												
	4000CANCE	0	0																												
	Produzione ordini	0	0																												
FASE DI VENDITA	Distribuzione della collezione	0	2																												
	Spedizione collezione ai licenziatari	0	0																												
	Distribuzione delle collezioni nei negozi	0	0																												
	TOTALE 2° LIVELLO	39	139	233	73	338	248	508	79	52	348	78																			
	TOTALE 3° LIVELLO	5	10	24	46	5	88	178	45	65	8	86	75	98	79	46	102	21	145	214	142	7	38	41	24	28	126	97	125	38	40

Nonostante K-Way non esegua sistematicamente una gestione dei rischi completa, è a conoscenza delle aree più critiche del processo, principalmente sulla base dell'esperienza. Possiamo concludere di aver individuato dalla RMB-R 3 macro-aree principali di rischio (vedi figura 30 e vedi RBM-R 2° livello); viene unificata la situazione logistica con il suo peggioramento da Covid e fatto leva sui due maggiori rischi causati da una scelta di delocalizzazione produttiva (vedi *tavola 1*):

1. Delocalizzazione produttiva (0.1.3), ed in particolare i sottolivelli di flusso informativo (0.1.3.1) inter e intra azienda lungo tutto il processo e perdita del controllo di qualità (0.1.3.2) durante la fase di prototipia, campionario e produzione. Il punteggio massimo e minimo coincidono e sono pari a 15/25, mentre il punteggio totale per l'intero fattore di secondo livello è pari a 223, dato dalla somma di 178 punti di flusso informativo e 45 punti di perdita di controllo qualità.
2. Problemi logistici (0.2.6), peggiorati dal fattore Covid-19 (0.2.3), durante la fase di campionario e la successiva produzione. Il massimo valore in questo caso è 25/25 per entrambi i fattori, ma unificandoli si può considerare come punteggio massimo totale di questo fattore di secondo livello il valore di 508 punti.
3. Problemi ambientali (0.2.4) durante la fase iniziale d'ideazione della collezione, per un punteggio minimo e massimo di 15/15 e totale di 79 punti.

Tavola 1: Istogramma macro-rischi di K-Way



Analizzando il rischio associato all'esigenza di flusso informativo costante e fluido, esso appare come la problematica più difficoltosa da gestire e controllare, nonostante gli innumerevoli sistemi tecnologici che dovrebbero favorirlo. Questo è dovuto in gran parte al fatto che il flusso di informazioni è in gran parte tra azienda e fornitori, i quali spesso non dispongono di connessione e sistemi informatici avanzati, soprattutto all'interno delle fabbriche. Un'ulteriore causa è la differenza di orario, che seppur banale non permette di avere un flusso costante durante l'intera giornata lavorativa, essendo la Cina sei ore avanti; diventa chiaro che il flusso diventa più lungo di quello che si avrebbe in condizioni ottimali. Una migliore comunicazione porterebbe benefici in termini di efficienza operativa, migliore affidabilità della programmazione della produzione, riduzione di costi, misurazione analitica dei fornitori e reattività della supply chain. Essere in grado di parlare con tempestività e facilità porterebbe l'azienda ad avere un vantaggio competitivo sui propri concorrenti poiché diminuirebbe la risposta al mercato e disporrebbe nel minor tempo possibile della liquidità correlata alle vendite. K-Way e fornitori si incontrano quando possono, in particolare la Capogruppo organizza visite mirate alle fabbriche per una comunicazione migliore e per poter nel contempo controllare la produzione, una situazione diventata però difficile negli ultimi tempi; potrebbe optare per creare eventi mirati per i fornitori come succede con i Licenziatari durante la Business Week, ma con una catena di produzione sempre attiva diventerebbe problematico attraversare il paese per pochi giorni di meeting, rischiando di tardare ancora di più il processo. Un'ulteriore miglioramento potrebbe essere implementato attraverso una lista di fornitori preferenziali: è infatti stato il caso di ASOS e Gap, che all'insegna della trasparenza hanno deciso di pubblicare le liste dei propri fornitori preferenziali, in modo tale da stabilire gli standard da rispettare creando una forte concorrenza tra i fornitori. Dal momento che i sistemi informatici sono stati progettati e disposti per ottenere una comunicazione ottimale, il metodo di lavoro e la disponibilità delle risorse diventano fattori in parte determinanti, che devono essere attivati da entrambe le parti. Questa distanza inoltre non permette un controllo sulla qualità, e quindi il controllo del capo solo dopo che è stato confezionato e spedito; si parla di prototipi, di campionario, e di produzione. Quando un licenziatario richiede un campionario, questo, una volta confezionato, viene spedito alla capogruppo, in modo da poter controllarlo e segnare i commenti e le modifiche da comunicare al fornitore; solo dopo i pezzi verranno spediti al licenziatario. Durante la fase di produzione appare critico controllare un'intera produzione, e talvolta può accadere che i reparti di qualità propri dei fornitori commettano errori seriali alla produzione, che viene consegnata al magazzino principale con definiti errori di produzione, e quindi capi non vendibili.

Ulteriore problematica appare la questione logistica che, come per il settore dell'abbigliamento, è diventata un rischio comune a tutte le aziende. K-Way già in piena fase virus ha saputo affrontare in modo eccellente il processo logistico, nonostante se ne occupi solo relativamente al licenziatario italiano; la premessa è quella di digitalizzare quanti più processi possibili, eliminando la necessità di utilizzo della carta e privilegiando le informazioni messe a sistema per velocizzare le procedure, introducendo meccanismi di controllo, valutazioni e analisi sempre più avanzati. Avere chiara la programmazione della produzione potrebbe aiutare l'intero

processo anticipando i ritardi e diminuendo le spedizioni in caso di ri-ordini causati dalla forte domanda di mercato, nonostante questa sia sempre imprevedibile in un settore in cui la variabile del trend è in continuo cambiamento. Anche in questo caso però si tratta di uno sforzo coordinato tra più parti: è questo il caso dei licenziatari che, finché non hanno versato il pagamento, non riceveranno la prenotazione di trasporto della merce. Le navi vanno prenotate diverso tempo prima, per poter avere la sicurezza di trovare uno spazio a bordo; se il licenziatario tarda con il pagamento al fornitore, anche solo di pochi giorni, la merce perde il posto, e può tardare fino ad un mese, senza considerare il tempo di trasporto. Allora anche in questo caso appare chiara la necessità di cooperazione e collaborazione tra le parti, in quanto non basta un monitoraggio continuo da parte della Capogruppo. Sicuramente lavorare con un incoterm FOB facilita il processo in quanto è il fornitore a doversi occupare di fare partire la merce, e trovandosi nel medesimo luogo l'organizzazione diventa più veloce a scapito di un prezzo maggiore, oltre al fatto che una suddivisione dei costi e delle responsabilità promuove fornitori e licenziatari ad essere attivi monitorando costantemente la situazione, ma molti ritardi e problematiche avvengono lo stesso e non sono cause di mancati provvedimenti alla gestione del rischio.

Infine, il rischio ambientale legato alle materie prime quali accessori e tessuti, un problema ormai comune nel mondo della moda, tanto che oggi molte aziende, soprattutto del lusso, spingono sempre di più verso una moda sostenibile e riciclata, nonostante il problema ambientale rimanga. Essendo il settore dell'abbigliamento il secondo settore più inquinante, eliminare completamente il rischio sarebbe una sfida pressoché difficile, a meno che non si smetta di produrre vestiti. Avere però un'accortezza in più nell'utilizzo dei propri materiali è già un passo avanti, sia in termini ambientali che logistici, in quanto materiali non conformi rischiano di essere bloccati in dogana, provocando ulteriori ritardi. BasicNet dispone di un ufficio denominato Basic Factory, una dotcom unica per tutti i brand, compreso K-Way, che si occupa dei contratti con i fornitori e delle clausole da seguire. Basic Factory controlla e monitora il concetto di qualità del prodotto che i fornitori devono perseguire per mantenere un livello di qualità pari a quello richiesto dalla Capogruppo, oltre che per non rovinare l'immagine dell'azienda producendo articoli con materiali non consentiti. Il settore del tessile e dell'abbigliamento, infatti, è disciplinato dal Regolamento UE n. 1007/2011 che stabilisce norma sulla determinazione della composizione fibrosa dei prodotti tessili mediante analisi quantitativa delle mischie di fibre tessili binarie e ternarie, oltre che sulla denominazione di tali fibre. Ogni capo con diversa composizione viene mandato in laboratorio e fatto attentamente analizzare, nonostante questo richieda tempi lunghi e magari nel frattempo lo stesso articolo ha cambiato tessuto per decisione degli sviluppatori. Inoltre, come accennato precedentemente, anche chi produce, e che spesso deve reperire il tessuto all'esterno, non conosce l'esatto trattamento e composizione della materia prima, in quanto vi sono diversi passaggi da un luogo ad un altro. Per mitigare questo rischio è necessario favorire la qualità a discapito di un aumento di prezzo, ed è quello che K-Way ha iniziato a perseguire in tempi recenti.

Come già spiegato nel paragrafo soprastante, appare chiaro che i maggiori rischi scaturiscano dal fenomeno di delocalizzazione produttiva, una scelta che ormai molte aziende dell'abbigliamento hanno intrapreso, grazie al basso costo della manodopera, alla burocrazia più veloce e alla capacità produttive delle fabbriche, soprattutto nel caso del pronto-moda e del pronto-programmato. Il modo migliore per gestire tali problemi risultano essere quindi quelli sopra-elencati, nonostante la delocalizzazione rimanga una questione delicata che implica rischi non estinguibili.

Nella *tabella 9* sottostante, denominata FMECA (o Analisi critica dei modi e degli effetti dei guasti), sono stati riportati, in riferimento ai diversi processi dell'intero ciclo produttivo, i maggiori rischi rilevati e conducibili alle tre categorie di rischio sopra spiegate. Per ogni processo, e quindi ogni funzione specifica, è stato analizzato il rischio e le sue conseguenze sul processo; ad ognuno di essi è stato attribuito un indice di probabilità, uno di gravità e uno di rilevabilità del rischio. Tutte e tre le variabili sono state calcolate su una scala ordinale da 1 a 10, dove 10 rappresenta la situazione peggiore, mentre 1 quella più positiva al processo; per questo motivo, i valori di probabilità e impatto, già precedentemente calcolati, sono stati raddoppiati coerentemente con la scala ordinale utilizzata. La rilevabilità rappresenta invece la capacità di identificare il rischio nell'immediato, con l'obiettivo di mitigarlo nel breve tempo; è possibile notare come tutti gli indici di rilevabilità siano inferiori a 4, in quanto si tratta di rischi facilmente individuabili, e quindi tempestivamente identificabili, anche se non meno facili da gestire. Moltiplicando le tre variabili tra di loro si ottiene un indice di rischio denominato RPN (Risk Priority Number), e che varia in una fascia di valore tra 0 e 1000.

FMECA Failure Mode and Effect Critically Analysis									
Numerazione (fase WBS)	Processo	Funzioni	Rischio (livello RBM)	Effetto del rischio	Probabilità di guasto (Occurrence)	Rilevabilità (Detection)	Gravità (Severity)	RPN (Risk Priority Number)	Azioni raccomandate
0.1	creazione della collezione	scelta dei tessuti	0.2.4; 0.1.3.2 Tessuti non conformi alle leggi ambientali (emissione CO2, sfruttamento eccessivo acqua, etc.)	alto inquinamento dei tessuti di abbigliamento e rischio penale aziendale	5	2	6	60	(A) maggiori test dei materiali e scelta sostenibile dei tessuti e delle loro lavorazioni
0.2	1° prototipazione	Ricevimento e commento del primo prototipo al fornitore	0.2.3.1 Chiusura e blocco dei lavori delle aziende produttrici asiatiche a causa del COVID-19	Aumento del tempo ciclo dell'intero processo	6	3	10	180	(B) disporre di una scelta multicliente dei fornitori
1.1	Ricevimento quotazioni	Ricevimento dei prezzi di produzione sulla base dei tessuti dai fornitori	0.2.3.3 Aumento dei prezzi di produzione e dei costi dei tessuti	Diminuzione della marginalità	8	4	8	256	(C) disporre di una scelta multicliente dei fornitori
1.3	Raccolta ordini SMS	Piazzamento a sistema degli ordini di SMS dai Licenziatari	0.1.3.1; 0.2.1.4 Mancata comunicazione e ritardo nella trasmissione degli ordini al fornitore	Aumento del tempo ciclo dell'intero processo	6	1	9	54	(D) incentivare le fabbriche ad avere sistemi tecnologici efficienti
1.4	Produzione SMS	Produzione dell'intero campionario per ogni licenziatario	0.1.3.1; 0.2.3.4; 0.2.6.1 Ritardo nella ricezione degli ordini, ritardo nell'approvvigionamento di tessuto e della successiva produzione SMS	Aumento del tempo ciclo dell'intero processo e aumento dei costi	6	2	10	120	(E) disporre di una scelta multicliente dei fornitori e aumento nella digitalizzazione dei processi
1.5	Spedizione SMS	Spedizione in piattaforma e successiva distribuzione ai Licenziatari	0.2.6; 0.2.3 Ritardo nella ricezione del SMS oltre al periodo di campagna vendita	Insoddisfazione del cliente e aumento dei costi	6	2	10	120	(F) disporre di una scelta multicliente dei fornitori e aumento nella digitalizzazione dei processi
2.1-2.2-2.3	Deadline di Produzione	Ricevimento e conferma degli ordini di produzione	0.2.3; 0.2.6; 0.1.3.1 Ritardo nell'intero processo con successivo ritardo dell'approvvigionamento e produzione	Aumento del tempo ciclo dell'intero processo e aumento dei costi	6	3	10	180	(G) disporre di una scelta multicliente dei fornitori e aumento nella digitalizzazione dei processi
2.1-2.2-2.3	Deadline di Produzione	Ricevimento e conferma degli ordini di produzione	0.1.3.1; 0.2.1.4 Mancata o errata comunicazione nel ricevimento e conferma degli ordini	Aumento del tempo ciclo dell'intero processo e aumento dei costi	6	3	10	180	(H) incentivare le fabbriche ad avere sistemi tecnologici efficienti
2.4	Spedizione degli ordini di produzione	Organizzazione della spedizione da parte del fornitore	0.2.3; 0.2.6 Ritardi e mancato posto sulle navi; costi eccessivi; chiusura dei porti	Aumento del tempo ciclo, insoddisfazione del cliente e aumento dei costi del fornitore	8	3	10	240	(J) disporre di una scelta multicliente dei fornitori e aumento nella digitalizzazione dei processi

Tabella 9: FMECA

Attraverso le azioni raccomandate, che K-Way già mette in atto, è possibile diminuire il rischio complessivo, e in particolare la gravità del rischio, che attualmente raggiunge il massimo valore in quasi tutti i processi.

La seguente mappatura (*tabella 10*) mette in relazione la probabilità di danno e il suo impatto, posizionando tutti i maggiori rischi nella zona rossa, e quindi con un maggiore rischio complessivo sul processo, fatta eccezione per il processo 0.1, che rappresenta il rischio ambientale relativo alla scelta dei tessuti e materiali (0.2.4), che infatti rappresentava il rischio minore tra tutti quelli più rilevanti, e il processo 1.3, che rappresenta il rischio di mancata comunicazione (0.2.4.1) durante la fase di SMS. Le tre zone colorate sono state individuate moltiplicando l'indice di probabilità e quello di impatto e in particolare la matrice risulta così suddivisa:

- La zona verde include un indice di rischio complessivo compreso tra un valore di 0 e 5
- La zona gialla rappresenta la fascia di rischio compresa tra un valore di 6 e 12
- La zona rossa si riferisce agli indici di rischio che variano tra un valore di 13 e 25

È infatti normale che i restanti si trovino tutti in zona rossa, trattandosi dei rischi con il maggiore impatto dannoso sul processo, che sono stati precedentemente rilevati dalla RBM-R. È possibile inoltre notare come tutti questi rischi, nonostante si trovino in zona rossa, siano in prossimità della zona gialla, e quindi una zona meno dannosa, seppur sempre bisognosa di una gestione efficiente. Attuando al meglio le azioni raccomandate alla loro gestione, tali rischi passano facilmente in zona verde, grazie alla diminuzione dell'indice di gravità di almeno un valore, per ipotesi, che invece attualmente è stato considerato al massimo per questioni conservative; difficilmente è possibile diminuire l'indice di probabilità, in quanto si tratta di situazioni per lo più esterne, e quindi difficilmente controllabili.

		Probabilità				
		1	2	3	4	5
Gravità	5		0.1	0.2-1.4-1.5-2 2.4		
	4		1.3	1.1		
	3					
	2					
	1					
	da 1 a 5					
	da 6 a 12					
	da 13 a 25					

Tabella 10: mappatura FMECA

Supponendo di diminuire l'indice di gravità o impatto di due punti, obiettivo realistico e realizzabile, tutti i rischi passano in zona gialla; in particolare il rischio relativo a fattore ambientale (0.1), alla comunicazione degli ordini di campionario (1.3) e all'aumento dei prezzi (1.1) si trovano quasi in prossimità della zona verde, mentre rimane in zona rischiosa, e in particolare in prossimità della zona rossa, il rischio relativo ai ritardi durante la fase di produzione (2.4), che risultava essere già il rischio più dannoso, con un PRN pari a 240/1000 e un indice di rischio di 25/25, a causa del suo massimo valore di gravità. È interessante notare come il rischio relativo al processo 1.1 riesca ad essere più facilmente mitigabile, nonostante il suo alto valore di PRN (256), dato principalmente dal suo valore pari a 4 di rilevabilità.

		Probabilità				
		1	2	3	4	5
Gravità	5					
	4					
	3		0.1	0.2-1.4-1.5-2	2.4	
	2			1.3	1.1	
	1					

Tabella 11: Mappatura FMECA – Rischio residuo

CONCLUSIONE

Questo studio ha analizzato la supply chain di una multinazionale di moda che segue un modello ibrido tra il fast-fashion e slow-fashion, al fine di rilevare gli aspetti più problematici e rischiosi dell'intero processo. Tale scelta è stata intrapresa nella consapevolezza che la questione dell'analisi e gestione dei rischi è una pratica ancora semi-sconosciuta a molte aziende del settore, ma allo stesso tempo molto importante per il "benessere economico" aziendale. Uno dei maggiori motivi per cui le aziende di moda non eseguono sistematicamente una gestione dei rischi è l'imprevedibilità della catena di approvvigionamento, con conseguente imprevedibilità dei rischi e della loro gestione.

Le multinazionali di moda, infatti, con l'intento di gestire la propria politica del marchio, tendono ad allargare l'offerta al cliente finale, proponendo tipologia merceologica sempre differente e varia; tale spinta alla diversificazione però aumenta la complessità d'impresa, oltre che aumentare l'esternalizzazione delle attività, che si traduce spesso come una perdita di controllo. Aumentando l'offerta, spesso le attività produttive vengono esternalizzate, comportando una serie di rischi inevitabili, seppur controllabili, e non sempre le aziende hanno la giusta percezione del rischio associato. Appare chiaro che la prima soluzione è quella di digitalizzare quante più attività, in modo da avere piena tracciabilità delle materie prime e delle informazioni associate.

L'elaborato, infatti, dopo aver individuato i rischi più emblematici di una supply chain del settore del fashion, e averli successivamente analizzati nello specifico del caso studio, ha dimostrato e spiegato la complessità di mitigazione e gestione, in quanto si tratta di rischi generati da variabili esterne e in cui l'azienda protagonista non è unico attore principale. Nel capitolo relativo alla gestione dei rischi da parte dell'azienda soggetta del caso studio, è stato spiegato infatti in che modo K-Way gestisce e mitiga i propri rischi, premettendo che non possiede una squadra dedicata alla loro gestione; sono state quindi evidenziate tutte le problematiche relative,

e la difficoltà di eliminarli del tutto, in quanto i maggiori strumenti per la loro mitigazione sono già stati implementati grazie all'esperienza dei fatti. Attraverso la metodologia delle matrici di rischio, è stato possibile quantificare da un punto di vista qualitativo i principali rischi di K-Way. Tanto più è complessa la Supply Chain, maggiori sono i possibili rischi del processo. In particolare, sono stati evidenziati, come rischi più impattanti della catena di K-Way:

- Fattore ambientale, dovuto al fatto che l'azienda della moda è il settore più inquinante dopo quella del petrolio. Tale rischio appare più evidente nella fase iniziale di design, e in particolare durante la ricerca di tendenze e tessuti, nella quale raggiunge un punteggio massimo di 79.
- Fattore di produzione delocalizzata, sia per il flusso informativo che per la perdita di controllo qualità; tendenzialmente tale rischio si presenta durante tutta la Supply Chain, e in particolare durante la fase di campionario e successiva produzione, con un punteggio totale di 223.
- Fattore logistico (con peggioramento da Covid) in termini di costi e tempi, che intacca il processo in tutte le sue fasi, e in particolare durante la fase di campionario e produzione. Esso raggiunge normalmente un punteggio massimo di 15/25, ma aggregando tali rischi al peggioramento dovuto al Covid-19, tale indice arriva fino a 25/25. Il punteggio totale risulta rispettivamente 348 per la logistica e 508 per la logistica sotto Covid 19.

Essi rientrano nella lista di rischi più probabili delle generali industrie della moda, in particolare le

multinazionali che spesso delocalizzano le proprie attività. Il fattore Ambientale invece coinvolge anche le aziende del programmato, nonostante queste negli ultimi anni si siano perfettamente adattate all'idea di sostenibilità, anche grazie ai maggiori budget a disposizione, che si riflettono sui prezzi finali al cliente. Si può inoltre notare di come tali rischi derivino dalla mancanza o dalla debolezza dei fattori critici tipici di una supply chain industriale.

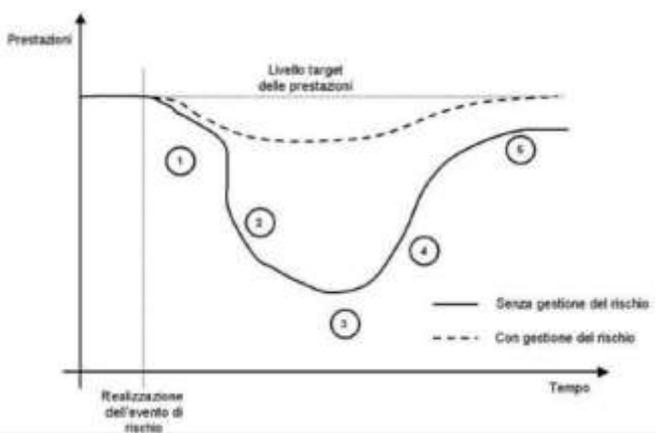


Figure 31: Prestazioni aziendali in presenza e assenza di gestione del rischio

La riflessione sulla gestione dei rischi appare utile in un settore di rilievo che ha trovato un'ulteriore crescita durante e dopo il Covid, in cui però solo chi avesse già implementato della soluzione ai rischi è riuscito a superare il periodo a testa alta. Proprio a causa della sua grandezza e della sua imprevedibilità, bisogna identificare quali rischi hanno maggiore impatto sul processo, al fine di implementare tecniche di mitigazioni mirate e tecnologiche, che permettono un andamento delle prestazioni meno altalenante (vedi figura 21).

- **SC:** Supply Chain.
- **SOURCING COMMISSION:** Commissione pari al 8% inclusa nel prezzo di produzione, che rappresenta il principale guadagno di K-Way.
- **DOTCOM:** nominativo per indicare i reparti delle risorse interne di K-Way, e che deve il suo nome alla piattaforma di BasicNet attraverso il quale si esegue l'intero flusso del processo.
- **OVERSTOCK:** sovraccarico/saturazione di merce a magazzino.
- **RETAILER:** colui che vende al cliente finale; nel caso di K-Way sono i negozi mono e multi-marca, e di conseguenza licenziatari e agenti.
- **LICENZIATARIO:** azienda che gestisce la vendita nei negozi mono (e multi) dei prodotti del marchio K-Way nel proprio territorio di appartenenza, tramite un contratto di licenza con la capogruppo K-Way.
- **AGENTE:** persona fisica che vende i prodotti dei marchi K-Way ai negozi multi-marca dei prodotti del marchio K-Way; si tratta in del modello utilizzato da K-Way come licenziatario italiano (BaicItalia) nel mercato di appartenenza, quindi è discrezione degli altri licenziatari appoggiarsi alla figura di agente.
- **FAST FASHION:** indica un settore dell'abbigliamento caratterizzato da minore qualità e bassi prezzi, dovuti al continuo cambiamento delle collezioni in tempi rapidissimi.
- **SLOW FASHION:** indica un settore dell'abbigliamento caratterizzato da un'alta scelta di qualità e sostenibilità, a prezzi maggiori, e che rappresenta il risultato di una lunga e profonda ricerca di mercato e di prodotto.
- **CARRY OVER:** prodotti che vengono venduti di stagione in stagione. Un prodotto venduto ogni anno genera solitamente alti volumi di vendita.
- **OBS:** matrice organizzativa di K-Way che rappresenta tutti gli attori che partecipano al ciclo produttivo.
- **SIZE SPECS:** specifiche delle condizioni; indica i valori in cm di tutte le dimensioni dei prodotti per ogni taglia
- **LABEL:** sotto-categoria di ogni collezione stagionale, nel quale i prodotti si differenziano per proposta e/o tessuto.
- **E.D.P.:** posizione delle decorazioni esterne; indica le misure da seguire per il corretto posizionamento di ogni trims sul prodotto.
- **TRIMS:** accessorio proprio del prodotto, quali zip, puller, loghi, etichette, etc.
- **GARMENT CONTROL:** parte integrante della piattaforma che permette di fare un confronto tra il campione e/o prototipo e le corrette misure di riferimento.
- **PAPER PATTERN:** rappresentazione in carta di un prodotto; rappresenta il primo step di produzione nel sistema moda.
- **DEVELOPER:** sviluppatore; colui che, dopo le ricerche di mercato, sviluppa e idea i capi e/o accessori della collezione, coerentemente con le caratteristiche del brand.
- **R&D:** ricerca e sviluppo; indica la collezione di K-Way il cui obiettivo è la reputazione e fidelizzazione del brand.
- **AMBASSADOR:** colui che rappresenta, tramite la sua immagine, il brand, pubblicizzandolo; moderna forma di marketing del web.
- **GMU:** collezione generale; indica le classiche collezioni estive e invernali di ogni anno solare e sviluppate dai developers.
- **SMU:** collezione speciale; indica collezioni personalizzate richieste dai licenziatari e da brand esterni, purchè siano coerenti con l'immagine del brand.
- **BASKET:** cestino degli acquisti nel quale i licenziatari inseriscono i loro ordini.
- **WBS:** matrice del lavoro; indica tutte le attività e sotto-attività della supply chain.
- **SS:** spring-summer; primavera-estate.
- **FW:** fall-winter; autunno-inverno.
- **UPCHARGE:** sovrapprezzo da pagare al fornitore.
- **PROTOTIPO:** secondo step dopo il paper pattern; prima produzione del prodotto in tessuto e colore disponibile.

- **CAMPIONE:** terzo step dopo il prototipo; pre-produzione nel tessuto corretto.
- **SMS:** samples; campionario.
- **FOC:** Free of charge; vengono nominate così i due pezzi di SMS ceduti gratuitamente a K-Way.
- **FOB:** Free on board; viene così denominato il prezzo di produzione.
- **META COLLEZIONE:** tutti i prodotti iniziali che fanno parte della collezione.
- **MEGA COLLEZIONE:** tutti i prodotti definiti che fanno parte della collezione, a seguito dell'eliminazione di determinati articoli.
- **MICRO COLLEZIONE:** collezione creata dal licenziatario selezionando alcuni degli articoli della mega collezione.
- **SHOWROOM:** locazione aziendale in cui sono esposti tutti gli articoli della collezione corrente.
- **PIATTAFORMA:** magazzino a Firenze in cui arrivano tutti i pezzi di campionario da smistare e spedire ai licenziatari e agenti.
- **BUSINESS WEEK:** settimana in cui le aziende espongono agli acquirenti (licenziatari) la collezione in arrivo, di cui hanno appena fatto l'ordine di campionario.
- **CAPOGRUPPO:** K-Way Spa e/o BasicNet
- **MOQ:** minimum order quantity; quantità minima per stile da produrre per accedere al prezzo di produzione pattuito.
- **MCQ:** minimum color quantity; quantità minima per colore da produrre per accedere al prezzo di produzione pattuito.
- **DEADLINE:** fascia di tempo stabilita in cui il licenziatario può effettuare il suo ordine di produzione.
- **ADD&CANCEL:** processo di conferma degli ordini di produzione a seguito di ogni deadline di produzione. Ogni ordine, in base al raggiungimento del MOQ/MCQ viene confermato, cancellato, o prodotto con upcharge.
- **RBS:** struttura di ripartizione del rischio che permette di schematizzare, tramite matrice, tutti i possibili rischi del processo, suddividendoli in livelli e sotto-livelli di dettaglio.
- **RBM:** matrice del rischio che permette, tramite l'incrocio della RBS e WBS, di analizzare e gestire i possibili rischi di un processo tramite la loro valutazione.

BIBLIOGRAFIA

- BasicNet. Com, Torino (2018); http://www.basicnet.com/contenuti/reports/attivitagruppo/IL_GRUPPO_E_LA_SUA_ATTIVITA_2018.pdf
- Nancy Drew, "Tutto il co-branding K-Way del 2013, LIFESTYLE, (2013); <https://www.brandjam.it/tutto-il-co-branding-k-way-del-2013/>
- "La burocrazia italiana rispetto all'Europa: possibili scenari di snellimento in tema di appalti", 2020. L'ITALIA CHE MERITA; <https://www.meritocrazia.eu/la-burocrazia-in-italia-rispetto-alleuropa-possibili-scenari-di-snellimento-in-tema-di-appalti-pubblici/>
- E. Brunetti, "Il ruolo del Made in Italy nelle scelte d'acquisto dei consumatori", 2019, UNIVERSITÀ CA'FOSCARI VENEZIA; <http://dspace.unive.it/bitstream/handle/10579/15931/852486-1231494.pdf?sequence=2>
- "Incoterms", 2020, ICC ITALIA; <https://www.iccitalia.org/incoterms/>

RINGRAZIAMENTI

Voglio dedicare questo spazio del mio elaborato a tutte le persone che hanno contribuito, tramite il loro continuo supporto, alla realizzazione dello stesso.

Ringrazio innanzitutto la mia relatrice, la prof.ssa e Ing. Sabrina Grimaldi, per la sua pazienza e i suoi consigli, oltre che per avermi indirizzato e avermi fatto vedere la strada da percorrere per questo elaborato.

Ringrazio infinitamente la mia mamma, il mio esempio di donna, per cui non userò tante parole perché non ne esistono di sufficienti per descriverla. Senza di lei e senza il suo instancabile appoggio non sarei qui.

Ringrazio mia sorella Alice, da cui ho imparato tanto nonostante la sua giovane età.

Ringrazio mia nonna, mia zia e tutta la mia famiglia, per l'amore e la fiducia riposta.

Ringrazio le mie amiche di una vita con cui ancora una volta ho la fortuna di condividere un traguardo di vita.

Ringrazio i miei compagni di corso, con i quali sono giunta a questo traguardo dopo cinque anni insieme.

Ringrazio i miei colleghi, che mi hanno sempre assecondato e supportato in questa fase finale dei miei studi, oltre che per avermi, oltre che per le conoscenze trasmesse.

*E infine ringrazio mio padre, colui per il quale ho deciso di intraprendere questo fantastico percorso, e al quale dedico questo elaborato e questo traguardo, nella speranza che lo sappia e nella consapevolezza che ne sarebbe fiero.
Ti amo papà*