

Nonostante la moda sembri esprimersi solo attraverso creatività e sregolatezza, tale ambito imprenditoriale è un surrogato di processi a elevata complessità

Quando si parla di 'pianeta moda' il pensiero corre immediatamente alle 'collezioni' attraverso le quali il settore del 'fashion' presenta al mercato i propri contenuti. Le collezioni autunno-inverno e primavera-estate costituiscono l'espressione degli stili delle diverse case di moda, che anticipano le tendenze e le indirizzano, determinando contestualmente gli orientamenti più in voga. Sebbene ciò che emerge visibilmente di una collezione sia tipicamente il suo contenuto stilistico, presentato attraverso le sfilate nei 'gotha' del fashion mondiale, nei centri di eccellenza di Milano, New York, Parigi o Londra, il 'dietro le quinte' che ne determina il successo o meno è fatto in realtà di modelli organizzativi, scelte strategiche, analisi dei rischi, delle opportunità e delle alternative, valutazione degli impatti delle diverse scelte, processi

Fonte: www.cosmo.prof.it

MATTEO MARINO

Il fashion 'automatico'

ad hoc e intraprendenza manageriale, che costituiscono la 'linfa vitale' del settore. Nonostante dunque sembri esprimersi solo attraverso creatività e sregolatezza, la moda si può dire un concentrato di processi complessi, da gestire e pianificare oculatamente, dove le variabili che concorrono a rendere le scelte dei 'decisioni' efficaci sono innumerevoli.

Come si può migliorare la visibilità dei diversi fattori coinvolti nel processo decisionale di fronte all'ampia 'scacchiera' dell'indeterminatezza? Come si può reagire alle possibili combinazioni delle variabili in gioco? Quali sono gli strumenti disponibili per aggiungere oggettività alle scelte? Infine, com'è possibile produrre scenari alternativi allineati agli obiettivi di business e rispettosi delle potenzialità aziendali, per simulare gli effetti delle diverse scelte sul mercato?

Ecco gli interrogativi ai quali proveremo a dare risposta.

Gestire la complessità

La società di consulenza Kp.Net, attiva nell'ambito dell'ottimizzazione e implementazione dei processi di project e portfolio management, ha identificato un modello innovativo di gestione del portafoglio delle collezioni. Per evidenziarne i principi di base, oltre agli strumenti di cui si avvale per supportare il management, è necessario prima di tutto estendere il concetto di collezione. Il termine, infatti, inteso solo come il contenuto in termini di prodotti di un determinato marchio, non è in grado di esprimere esaustivamente le variabili che concorrono alla determinazione del successo di una casa di moda. Per questo motivo, Kp.Net estende il concetto corredandolo di due ottiche: il fattore tempo e i processi.

Dunque, per raggiungere l'obiettivo di presentare una collezione al mercato è necessario identificare, pianificare e intraprendere una serie di azio-

Le variabili che concorrono a rendere efficaci le scelte dei manager che operano nel mondo del fashion sono innumerevoli

ni che nel tempo, in modo progressivo, concorrono all'ottenimento del risultato. Tali azioni costituiscono le sotto-fasi dei processi aziendali del fashion, con i quali gli attori contribuiscono alla maturazione della collezione. Per fornire ai manager elementi oggettivi attraverso i quali assumere velocemente le corrette decisioni in ogni fase del processo, Kp.Net ha elevato il livello d'automatizzazione della valutazione degli scenari, nel rispetto degli obiettivi che le singole divisioni devono perseguire. Tale modello, abbracciando un ampio panorama di variabili e di parametri di valutazione, è in grado di elaborare i dati in modo più organico, affiancandosi alla creatività, semplificando la lettura dei risultati e la generazione di alternative, siano esse di prodotto, di processo, relative all'organizzazione o pertinenti ai sistemi in uso.

Le fasi del processo

Le principali fasi di attività del processo primario di una casa di moda sono costituite dalla generazione, pianificazione, produzione e vendita delle collezioni. In particolare, il primo passo nella realizzazione di una collezione è costituito dalla scelta dei colori, dei materiali e degli stili da adottare, oltre che dalla predisposizione delle opzioni e dalla definizione dei differenti target ai quali rivolgersi in relazione a costi, prezzi, budget e obiettivi economici aziendali. Il secondo step riguarda la pianificazione delle azioni da intraprendere in ambito pubblicitario, di acquisto, approvvigionamento, produzione, distribuzione, vendita ecc. Tali attività, di pertinenza delle singole divisioni dell'impresa, si distribuiscono lungo l'asse temporale, mettendo in evidenza gli obiettivi intermedi da conseguire rispetto a quello principale. I piani d'intervento devono anche mettere in luce il tipo,

la quantità e la qualità delle risorse necessarie all'impresa, le responsabilità specifiche e le procedure per il perseguimento dei risultati previsti. Questo processo di definizione dei diversi aspetti in gioco riveste un'importanza peculiare, perché evidenziando la posizione e il contenuto delle 'milestone' si attivano tutti i

correttamente i reparti produttivi, siano essi interni all'azienda o in sub-fornitura, in quanto in molti casi le imprese del fashion si occupano di acquisire direttamente i materiali per il confezionamento degli abiti, lasciandone la produzione in appalto a società esterne o ad artigiani, capaci di rendere tali capi unici al mondo.

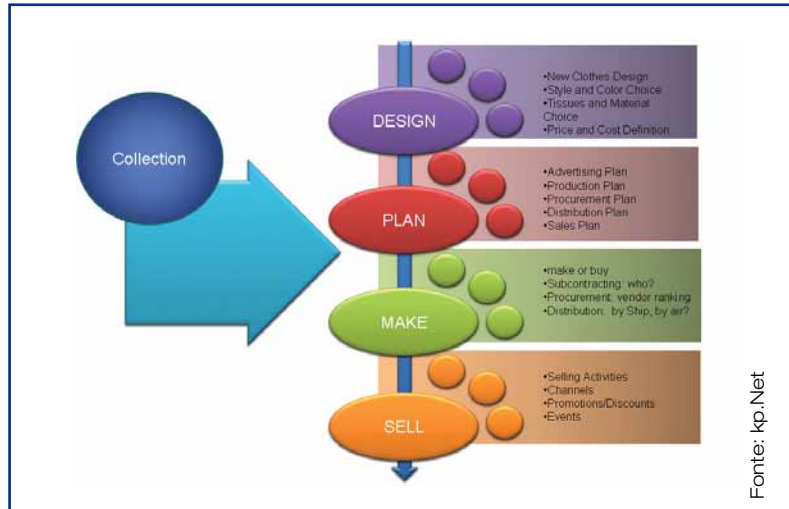


Figura 1: Il termine collezione, inteso come il contenuto in termini di prodotto di un determinato marchio, non è in grado di esprimere esaustivamente le variabili in gioco nel processo di business

processi di supporto alla creazione della collezione. Già in queste prime due fasi del processo emerge la complessità effettiva dell'ambito imprenditoriale relativo alla moda, a causa delle numerose variabili in gioco e, soprattutto, delle alternative che si generano con il progredire della collezione. La terza fase produttiva prevede la generazione delle collezioni in termini di contenuto. Il livello di criticità organizzativa di questo momento è molto elevato, dati gli specifici elementi costituenti. Nel rispetto della pianificazione effettuata ex ante, ci si deve infatti occupare di approvvigionare

Come, dove, quando, quanto e da chi far produrre costituiscono le variabili che 'gonfiano' il portafoglio delle scelte organizzative e dei processi da intraprendere. Questi aspetti, però, costituiscono anche le principali leve di successo della collezione, in base

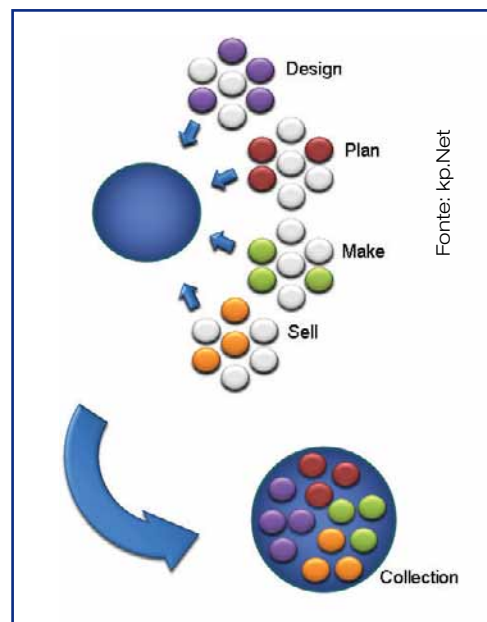


Figura 2: La collezione non nasce solo dalla creatività, ma implica anche scelte strategiche, analisi, valutazioni e stesura di processi

alle quali viene impostata la successiva fase di vendita. A questo punto, occorre determinare il posizionamento sul mercato dei capi realizzati, con effetto diretto sui ritorni economici. Il management deve dunque decidere i mezzi e le modalità d'introduzione dei capi sul mercato, attraverso canali di vendita diretti, in-

tutti gli elementi esogeni ed endogeni al mercato in grado di minacciare il successo della collezione.

Il principio di una scelta consapevole

L'obiettivo del modello creato da Kp.Net è di aggiungere oggettività alle decisioni dei manager, potenziando la creatività. Il modello prende avvio dal principio secondo il quale è necessario elevare al massimo il livello dell'automatizzazione lasciando spazio all'immaginazione, per generare in modo innovativo. Dalla precedente descrizione delle fasi del business della moda emerge come i processi a esse afferenti siano scanditi da continui bivi decisionali, che generano a loro volta alternative di prodotto, di processo, di tipo organizzativo e a volte anche di carattere sistemico. Tali alter-

migliori durante ogni fase, agevolandoli nelle scelte dei progetti e mantenendoli costantemente sul sentiero degli obiettivi aziendali (business driver). Il modello si basa sulla disciplina del portfolio management, per la quale ogni iniziativa costituisce una potenzialità che, in combinazione con le altre, produce il percorso organizzativo/gestionale migliore.

Ogni iniziativa è creata e soppesata in azienda attraverso matrici di confronto dotate di parametri comuni, in grado di portare le stesse sul medesimo terreno di confronto per la successiva prioritizzazione, selezione e gestione. Ogni scelta è così il frutto di parametrizzazioni e valutazioni oggettive che, considerando tutte le potenzialità e i vincoli aziendali, mantengono il management sempre sul percorso di massima efficacia ed efficienza. Seguendo il percorso scandito dai business driver aziendali, i dirigenti sono in grado di selezionare e intraprendere sempre le iniziative migliori sia nell'ottica del singolo progetto per fase, sia in combinazione con i programmi in corso in azienda. Costituendo portafogli aziendali figli delle singole scelte di fase è inoltre possibile confrontare scenari globali anche molto differenti tra loro, ottenendo una chiara

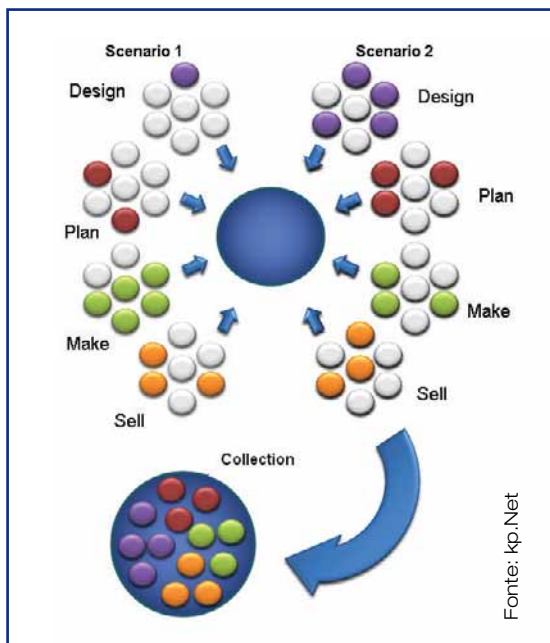


Figura 3: Il confronto tra scenari differenti durante la creazione delle collezioni eleva l'efficienza e l'efficacia delle scelte delle case di moda

diretti o all'ingrosso, in quantità adeguate in base alle risposte sia storiche sia in tempo reale del pubblico. È necessario inoltre stabilire le strategie di apertura e gestione dei punti vendita sul territorio nazionale e internazionale, raccogliendo non solo i benefici diretti delle vendite, ma anche l'importante 'bonus' dato dall'immagine del marchio nei centri culto della moda.

Le indagini di mercato eseguite ex ante ed ex post aiutano certo i dirigenti nella scelta dei percorsi più idonei e delle alternative migliori, ma le decisioni organizzativo/manageriali da intraprendere sono comunque innumerevoli. Basti pensare ai livelli di prezzi da proporre al pubblico nei differenti periodi dell'anno e alle diverse strutture di vendita esistenti. Inoltre, data la valenza di tali scelte sulla fatturazione, è fondamentale analizzare



Figura 4: Il portfolio management è una disciplina organizzativo/gestionale nata per supportare i decisori nel perseguimento degli obiettivi intermedi e dei target di business aziendali

native costituiscono le strade che i decisori hanno a disposizione nel tempo per creare la collezione. Il modello di Kp.Net ha lo scopo di far percorrere ai decisori le strade

visione d'insieme. Questa modalità è altresì in grado di dare forma ad alternative in ottica di processo rispetto al limitato confronto per aree, gestendo le fasi in modo conse-

quenziale e mantenendo sotto controllo sia i bisogni presenti e futuri, sia gli eventuali rischi/opportunità. L'aggiunta dei sotto-processi nel paniere delle scelte, soppesati insieme alle altre iniziative, rende le organizzazioni più flessibili e dinamiche, adeguandole alla veloce evoluzione del mercato.

Portfolio management

Con portfolio management si intende quella disciplina organizzativo/gestionale nata per supportare i dirigenti nel perseguimento degli obiettivi intermedi e dei target di business aziendali, durante le diverse fasi di generazione, selezione, pianificazione e gestione di tutte le iniziative e i progetti d'impresa. Tale disciplina si avvale di processi, procedure e strumenti informatici attraverso i quali i manager possono mantenere sotto controllo le variabili endogene ed esogene del proprio business, soddisfacendo i requisiti aziendali interni ed esterni. Il portfolio management passa attraverso il disegno di work flow dedicati, aderenti alle esigenze gestionali con impatto sui processi del fashion, attraverso l'identificazione delle opportunità migliori, la stima oggettiva dei vantaggi, la prioritizzazione dei progetti in un continuum temporale, la gestione della capacità produttiva reale e delle risorse aziendali, evidenziando in modo continuativo lo stato delle prestazioni raggiunte e raggiungibili in futuro. La matrice comune di confronto di tutti i progetti potenziali, reali e in corso in azienda determina, inoltre, evidenti benefici, ponendo a confronto soluzioni eterogenee difficilmente valutabili se non attraverso la sensibilità dei singoli.

Il decalogo della moda

Per quanto concerne l'ambito del fashion, i passi principali all'interno delle quattro fasi fondamentali afferenti al portfolio management (creazione, selezione, pianificazione e gestione) sono dieci. Il modello organizzativo/gestionale basato sulla di-



Fonte: www.highfashionfabrics.com

sciplina del portfolio management, identificato da Kp.Net per le aziende del settore moda, prende corpo attraverso l'impiego di sistemi informativi dedicati, come Microsoft Project Portfolio Server 2007. Attraverso la suite Kp.Net è in grado di intraprendere le dieci fasi della gestione delle iniziative aziendali, a partire dalla



Fonte: <http://en.bemmu.com>

generazione delle iniziative per arrivare alla creazione di pannelli di controllo. Il primo passo per istituire un processo di gestione del portafoglio è determinato dalla creazione e registrazione anagrafica di tutte le iniziative aziendali, assegnando loro i valori degli attributi comuni con i quali poterle confrontare. Tale raccolta costituisce i diversi portafogli aziendali, che nel caso del fashion possono essere composti dalle iniziative afferenti alle diverse fasi del pro-

cesso di generazione della collezione. Un tipico esempio di dimensione (business driver) è costituito dal livello di budget che tali iniziative richiedono per essere perseguite. La seconda attività del processo è costituita dal disegno e dalla conseguente automatizzazione del work flow di gestione di tali iniziative, durante tutto il loro ciclo di vita. Il sistema informativo, dotato di work flow management, facilita la progettazione dei flussi di gestione dei progetti, anche se l'apporto d'intelligenza interna all'organizzazione ed esterna, di tipo consulenziale, è fondamentale per configurare correttamente il sistema di governo. Il disegno dei work flow riveste un ruolo centrale, perché è in grado di determinare il perseguimento delle logiche aziendali da parte dei manager durante la vita delle iniziative, mantenendoli sempre sulla strada organizzativo/gestionale

tracciata dal vertice. Edificate le basi conoscitive attraverso le due prime fasi, è necessario attribuire il peso relativo a ogni business driver, con il quale successivamente il sistema effettuerà la ponderazione e la prioritizzazione delle iniziative.

L'attribuzione dell'importanza relativa di ogni driver (budget, tempi, costi, rischi, strategie di acquisto, di apertura di store ecc.) aggiunge 'democraticamente' libertà al processo decisionale, mantenendolo flessi-

bile, adeguato al momento storico aziendale e sempre oggettivo. Per ogni iniziativa dei vari portafogli creati viene effettuata successivamente una bilanciatura reciproca, mediante parametri qualitativi in grado di indicare al sistema di calcolo come i progetti avranno impatto sui differenti driver.

Le fasi precedenti, caratterizzate da una notevole interazione con il sistema, sono seguite dalla prioritizzazione delle iniziative. Attraverso quest'ultimo passo, il supporto informativo calcola in quale ordine d'importanza occorre perseguire le diverse iniziative per assecondare tutti i parametri espressi in precedenza. Tale calcolo considera tutte le combinazioni possibili, fornendo un risultato oggettivo, figlio di algoritmi lineari, capaci di processare infinite alternative. Rappresentabile attraverso adeguati sistemi di visualizzazione delle informazioni, esso ha anche lo scopo

di indicare l'ideale finanziamento dei progetti. La settima fase del processo è costituita da un'analisi di causa/effetto, attraverso la quale i decisori possono 'obbligare' il sistema a scegliere iniziative scartate aprioristicamente sulla base di differenti profili di propensione al rischio. Ne risultano, quindi, classifiche più aderenti alle volontà aziendali, sempre ponderate e confrontate però attraverso parametri comuni e condivisi. Gli ultimi tre passi del processo consentono di ottenere delle analisi di dettaglio sul livello di efficienza dei portafogli intrapresi, evidenziandone gli eventuali cammini di miglioramento, e sull'aderenza di tali scelte nei confronti delle volontà dei vertici aziendali.

Inoltre, si ottengono prospetti sintetici (cruscotti) a favore dei dirigenti, tramite i quali valutare continuamente i risultati e l'andamento delle scelte effettuate.

Automatizzazione spinta al vertice

Risulta evidente da questa analisi relativa al mondo della moda come l'automatizzazione stia migrando dal campo verso il livello di management, coinvolgendo sempre di più i processi di business, compresi quelli decisionali. Come si può constatare, gli strumenti con i quali tale migrazione ha effetto sono profondamente differenti, passando dalla fabbrica agli uffici in velluto, in relazione ai diversi gradi di gestione.

Le aziende del settore del fashion, solitamente poco coinvolte da tale tipo di governo, possiedono strutture organizzative e di gestione in grado di abbracciare utilmente tali modelli, ricavandone un utile vantaggio competitivo, soprattutto in tempi in cui il confronto con la concorrenza internazionale è più aperto che mai. ■

Kp.Net readerservice.it n. 25

La Scuola automazione industriale fornisce un servizio in grado di esaudire tutte le vostre richieste.

scuola
AUTOMAZIONE INDUSTRIALE

Partecipando ai corsi in calendario da ottobre 2006 a settembre 2007, si usufruirà di interessanti agevolazioni:

- una riduzione del 10% per le adesioni che perverranno via Internet (www.siemens.it/sai)
- una riduzione del 10% per l'iscrizione di 2 partecipanti di una stessa azienda
- una riduzione del 15% per l'iscrizione di 3 o più partecipanti di una stessa azienda
- una riduzione del 15% per la partecipazione ad un percorso formativo completo o ad almeno 3 corsi.

Per ulteriori informazioni contattare i seguenti numeri: 02 243 64004 - 02 243 62765

Si precisa che le agevolazioni non sono cumulative e verrà applicata la condizione di maggior favore per l'azienda aderente.

SIEMENS

readerservice.it n.17091