

## IL FASHION AUTOMATICO

LE VARIABILI CHE CONCORRONO A RENDERE LE SCELTE DEI MANAGER DEL FASHION EFFICACI SONO INNUMEREVOLI E NONOSTANTE LA MODA SEMBRI ESPRIMERSI SOLO ATTRAVERSO CREATIVITÀ E SREGOLATEZZA, TALE AMBITO IMPRENDITORIALE È IN REALTÀ UN SURROGATO DI PROCESSI A ELEVATA COMPLESSITÀ LA CUI GESTIONE E PIANIFICAZIONE NE GARANTISCONO IL SUCCESSO.

*Rivolgendo l'attenzione al fashion è immediato pensare alle collezioni attraverso le quali il settore della moda presenta al mercato i propri contenuti e obiettivi. Le collezioni autunno-inverno e primavera-estate costituiscono l'espressione degli stili delle case della moda con cui sono anticipate le tendenze, indirizzando contestualmente i nuovi orientamenti in voga. Sebbene ciò che emerge visibilmente siano i contenuti stilistici, presentati attraverso le sfilate dei gotha del fashion mondiale nei centri di eccellenza di Milano, New York, Parigi o Londra, la collezione è costituita anche da modelli organizzativi, da scelte strategiche, dalla analisi dei rischi, delle opportunità e delle alternative, dalla valutazione degli impatti delle diverse scelte, da processi ad hoc e dalla intraprendenza manageriale che, dietro le quinte, costituiscono la linfa del settore. Le variabili che concorrono a rendere le scelte dei 'decisori' efficaci sono innumerevoli e nonostante il fashion sembri esprimersi solo attraverso creatività e sregolatezza, tale ambito imprenditoriale è in realtà un concentrato di processi complessi la cui oculata gestione ne garantisce il successo. Come migliorare la visibilità a favore dei decisori di fronte all'ampia scacchiera dell'indeterminatezza? Come reagire alle possibili combinazioni delle variabili in gioco? Quali sono gli strumenti disponibili per aggiungere oggettività alle scelte? E infine, come produrre scenari alternativi allineati agli obiettivi di business e rispettosi delle potenzialità aziendali per simulare gli effetti sul mercato?*

### CONTENUTI

Il fashion automatico .....	1
Gestire la complessità .....	2
Le fasi del processo .....	2
Il principio di una scelta consapevole.....	3
Portfolio management.....	4
Il decalogo del fashion .....	4
Conclusioni.....	5

## GESTIRE LA COMPLESSITÀ

Kp.Net, società di consulenza nell'ambito dell'ottimizzazione e implementazione dei processi di project e portfolio management, ha identificato un nuovo modello di gestione del portafoglio delle collezioni. Per evidenziare i principi e gli strumenti di tale modello organizzativo, è necessario estendere il concetto di collezione. La collezione, infatti, intesa solo come il contenuto in termini di prodotti di un determinato marchio, non è in grado di esprimere esaurientemente le variabili in gioco che concorrono alla determinazione del successo. Per questo motivo Kp.Net ne estende il concetto corredandolo di due nuove ottiche costituite rispettivamente dal fattore tempo e dai processi. Per raggiungere l'obiettivo di presentare una collezione al mercato è necessario, infatti, identificare, pianificare e intraprendere una serie di azioni che nel tempo, in modo progressivo, concorrono all'ottenimento del risultato. Tali azioni costituiscono le sotto-fasi dei processi aziendali del fashion con cui gli attori contribuiscono alla maturazione della collezione. Con l'obiettivo di fornire ai manager elementi oggettivi attraverso i quali assumere velocemente le corrette decisioni in ogni fase del processo, Kp.Net ha elevato il livello di automatizzazione della valutazione degli scenari nel rispetto degli obiettivi che le singole divisioni devono perseguire. Tale modello, abbracciando un ampio panorama di variabili e 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.

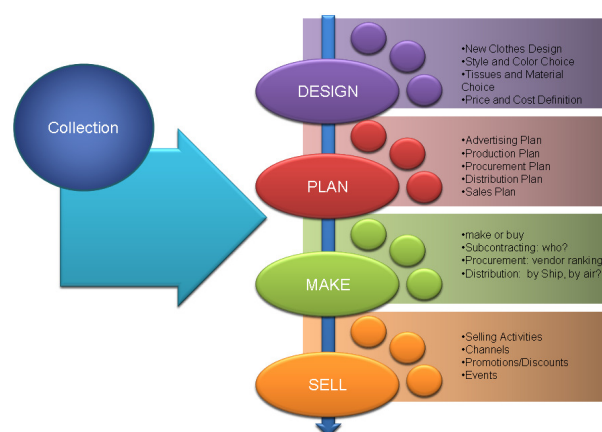
## LE FASI DEL PROCESSO

Le fasi principali del processo primario di un'azienda di moda sono costituite dalla generazione, pianificazione, produzione e vendita delle collezioni.

La fase iniziale di realizzazione di una collezione genera le alternative in termini di colori, materiali, stili oltre a predisporre opzioni e target differenti in

relazione ai costi, prezzi, budget e obiettivi economici.

La seconda fase determina la pianificazione delle azioni da intraprendere in ambito pubblicitario, di approvvigionamento, produttivo, di distribuzione, di vendita, ecc. Durante tale fase le attività di pertinenza delle diverse divisioni aziendali si distribuiscono sull'asse temporale, mettendo in evidenza gli obiettivi intermedi per il rispetto dello scopo principale. I piani di intervento hanno lo scopo, inoltre, di mettere in luce il tipo, la quantità e la qualità delle risorse necessarie, le responsabilità specifiche e le procedure per il perseguimento dei risultati. Tale fase riveste un'importanza peculiare perché, evidenziando la posizione e il contenuto delle milestone, attiva tutti i processi di supporto alla creazione della collezione. Come è evidente la complessità di tale ambito imprenditoriale emerge già dalle due prime fasi del processo. Tale aspetto è conseguente alle numerose variabili in gioco, ma è dovuto soprattutto alle alternative che si generano durante il progredire della collezione. La terza fase produttiva è incaricata di generare il risultato delle collezioni in termini di contenuto. Il livello di criticità organizzativa di tale fase è molto elevato dati i suoi specifici elementi costituenti.



**Fig. 1:** La collezione, intesa come il contenuto in termini di prodotto di un determinato marchio, non è in grado di esprimere esaurientemente le variabili in gioco che concorrono alla determinazione del successo

Nel rispetto della pianificazione effettuata ex ante, in tale step ci si deve occupare, infatti, di approvvigionare correttamente i reparti produttivi

siano essi interni all'azienda o in sub fornitura. In molti casi, infatti, le case della moda si occupano di acquisire direttamente i materiali con cui saranno confezionati i capi lasciando la produzione degli stessi in appalto a società esterne o ad artigiani capaci di rendere tali capi unici al mondo. 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 elementi determinano però anche le leve del successo con cui interpretare correttamente la fase della vendita a esse strettamente correlata. Tale stadio, figlio delle scelte precedenti, deve essere intrapreso, infatti, in modo generale perché, determinando il posizionamento sul mercato dei prodotti della collezione, ha effetto diretto sui ritorni economici. Durante tale fase il management deve decidere i mezzi e le modalità di introduzione dei prodotti attraverso i canali di vendita siano essi diretti, indiretti o all'ingrosso scegliendo i quantitativi in funzione delle risposte storiche e in tempo reale del mercato. Tale fase si occupa, inoltre, di disegnare le strategie di apertura e gestione dei nuovi punti vendita sul territorio nazionale e internazionale raccogliendo non solo i benefici diretti delle vendite ma anche l'importante bonus dell'immagine del marchio nei centri culto della moda. Nonostante le indagini di mercato eseguite aiutino i decisori a intraprendere i percorsi più favorevoli, le scelte organizzativo/manageriali sono infinite. Basti pensare alla scelta dei prezzi da proporre al pubblico nei differenti periodi dell'anno e sulle diverse strutture di vendita. Inoltre, data la valenza di tali scelte sulla fatturazione, è fondamentale analizzare 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, potenziando la creatività. Il modello prende corpo da un principio basilare del pensiero laterale secondo cui è necessario elevare al massimo il livello dell'automatizzazione, lasciando spazio all'immaginazione per generare in modo innovativo. Dalla descrizione precedente delle fasi emerge,

infatti, 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 alternative 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 intraprendere ai decisori le strade migliori durante ogni fase agevolandoli nelle scelte dei progetti mantenendoli costantemente sul sentiero degli obiettivi aziendali (business driver). Il modello si basa sulla disciplina del portfolio management intraprendendo ogni iniziativa come 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 sullo stesso terreno di confronto per la successiva scelta delle priorità, selezione e gestione.

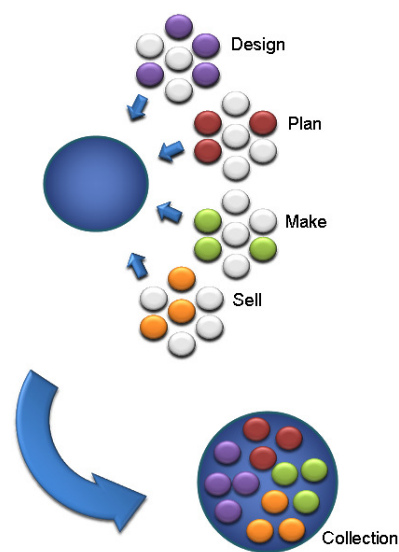


Fig 2: La collezione non è solo composta dai contenuti del fashion ma anche da modelli organizzativi, scelte strategiche, analisi dei rischi, delle opportunità e delle alternative, dalla valutazione degli impatti, dalla stesura di processi e dalla intraprendenza manageriale

Ogni scelta è così il frutto di parametrizzazioni e valutazioni oggettive che, considerando tutte le potenzialità e vincoli aziendali, mantengono il management sempre sul percorso di massima efficacia ed efficienza. Seguendo il percorso

scandito dai business driver aziendali, i decisori sono in grado quindi di selezionare e intraprendere sempre le iniziative migliori sia in ottica di singolo progetto/ fase sia in combinazioni con i programmi in corso in azienda. Costituendo portafogli aziendali, frutto delle singole scelte di fase è, inoltre, possibile confrontare scenari globali anche molto differenti tra loro come illustrato in figura tre ottenendone una chiara visione di insieme.

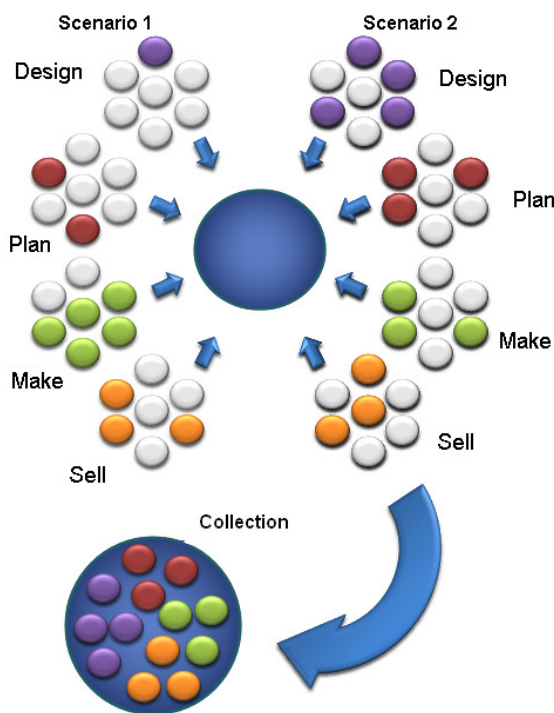


Fig 3: Il confronto tra scenari differenti durante la creazione delle collezioni eleva l'efficienza e la efficacia delle aziende di fashion

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 consequenziale mantenendo sotto controllo sia i bisogni presenti e futuri sia gli eventuali rischi/opportunità. L'inserimento dei sotto-processi nel paniere delle scelte, soppesandoli insieme alle altre iniziative, rende le organizzazioni dinamiche migliorando il loro time to market.

## PORTFOLIO MANAGEMENT

Il portfolio management è una disciplina organizzativo/gestionale nata per supportare il management nel perseguimento sia degli obiettivi

intermedi sia dei target di business aziendali durante le diverse fasi di generazione, selezione, pianificazione e gestione di tutte le iniziative e progetti aziendali. Tale disciplina si avvale di processi, procedure e strumenti informatici attraverso i quali i manager traggono beneficio mantenendo sotto controllo le variabili endogene ed esogene, soddisfacendo i requisiti interni ed esterni. Il portfolio management, attraverso il disegno di work flow dedicati e aderenti alle esigenze gestionali con impatto su tutti i processi fashion, passa attraverso la identificazione delle opportunità migliori, la stima oggettiva dei vantaggi, la prioritizzazione dei progetti in un continuum temporale, la gestione della capacità produttiva reale, la gestione delle risorse aziendali evidenziando in modo continuativo lo stato delle performance raggiunte e raggiungibili in futuro. La comune matrice 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 DEL FASHION

Di seguito sono evidenziati i dieci passi principali all'interno delle quattro fasi principali afferenti al portfolio management (creazione, selezione, pianificazione e gestione). Il modello organizzativo/gestionale basato sulla disciplina del portfolio management e identificato da Kp.Net per le aziende fashion, prende corpo attraverso sistemi informativi dedicati come per esempio 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 generazione delle iniziative 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 processo di generazione della collezione. Un tipico esempio di dimensione (business driver) è costituito dal livello del budget che tali iniziative richiedono per essere perseguite. La seconda attività del processo è

costituita dal suo disegno e conseguente automatizzazione del work flow di gestione delle iniziative durante tutto il loro ciclo di vita. Il sistema informativo, dotato di work flow management, agevola nella progettazione dei flussi di gestione dei progetti anche se, l'apporto della intelligenza interna all'organizzazione ed esterna di tipo consulenziale, è fondamentale per configurare il sistema di governo. Il disegno dei work flow riveste un ruolo centrale perché in grado di determinare il perseguimento delle logiche aziendali dai 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 cui 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 flessibile, adeguato al momento storico aziendale, ma sempre oggettivo. Per ogni iniziativa dei vari portafogli creati è effettuata successivamente un bilanciamento mediante parametri qualitativi in grado di indicare 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 la quale calcolare in quale ordine di importanza le stesse dovranno essere perseguite per assecondare tutti i parametri espressi in precedenza. Tale calcolo considera tutte le combinazioni possibili fornendo un risultato assolutamente oggettivo figlio di algoritmi lineari capaci di processare infinite alternative. Il risultato, rappresentabile attraverso adeguati sistemi di visualizzazione delle informazioni, ha lo scopo, inoltre, di intraprendere l'idoneo finanziamento dei progetti. La settima fase del processo è costituita dall'analisi di causa effetto attraverso cui 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 ma pur sempre ponderate e confrontate attraverso parametri comuni e condivisi. Gli ultimi tre passi del processo consentono di ottenere analisi di dettaglio

sul livello di efficienza dei portafogli evidenziandone gli eventuali cammini di miglioramento, sulla aderenza di tali scelte nei confronti della volontà dei vertici aziendali oltre a prospetti sintetici (cruscotti) a favore dei businessman con i quali valutare continuamente i risultati e l'andamento delle scelte dei manager.

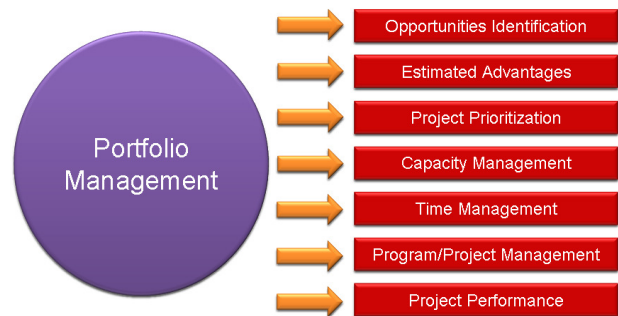


Fig 4: Il portfolio management è una disciplina organizzativo/gestionale nata per supportare i decisori nel perseguimento sia degli obiettivi intermedi sia dei target di business aziendali durante tutta la vita utile delle iniziative-

## CONCLUSIONI

E' evidente come l'automatizzazione stia migrando dal campo verso il management coinvolgendo sempre di più i processi compresi quelli decisionali. Come si può constatare, gli strumenti con cui tale migrazione ha effetto sono profondamente differenti, passando dalla fabbrica agli uffici in velluto in relazione ai diversi livelli di gestione. Le aziende del settore della moda, solitamente poco coinvolte da tale tipo di governo, possiedono strutture organizzative e di gestione in grado di abbracciare utilmente tali modelli ricavandone un utile conseguente vantaggio competitivo, soprattutto in tempi in cui il confronto con la concorrenza internazionale è più aperto che mai.