



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale
in Economia e Gestione delle Aziende

Tesi di Laurea

Decisioni nel settore Fashion e Luxury: la gestione dei clienti grazie a Stealth Platform

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa Daniela Favaretto

Laureanda

Francesca Tognin

Matricola 856890

Anno Accademico

2021 / 2022

*A nonna Vittorina e ai miei fratelli
i binari che hanno guidato
da sempre il mio cammino.*

*“Non possiamo pretendere
che le cose cambino se
continuiamo a fare le stesse cose.”*

Albert Einstein (1931)

Indice

Indice	1
Indice delle figure	2
Introduzione	5
Capitolo 1	9
Le caratteristiche del settore Fashion e Luxury	9
1.1 Situazione Oggi.....	14
1.2 Ecosistema estremamente mutevole	17
1.3 Sviluppi e Specificità del settore.....	23
Capitolo 2	31
Stealth® The Fashion Platform	31
2.1 Dove nasce Stealth	31
2.2 Stealth: in cosa consiste e perché è utile?	35
2.3 Architettura del Database.....	41
Capitolo 3	45
Gestione Fido Cliente.....	45
3.1 Analisi della clientela.....	48
3.2 Introduzione al Credi Limit (Fido).....	54
3.3 Gli elementi di calcolo	58
3.4 Descrizione e utilizzo dei campi	61
Capitolo 4	67
Gestione dei Blocchi	67
4.1 Pianificazione delle Vendite	73
Conclusioni Finali	75
Ringraziamenti	77
Bibliografia	79
Sitografia	80

Indice delle figure

Figura 1 Milano fashion institute - Valore della produzione lorda	10
Figura 2 D. Bernheim e M. Whinston, Microeconomia (terza edizione), Mc-Graw Hill Italia, 2017	11
Figura 3 Stealth Academy - Artigianalità nella creazione del prodotto che parte da un'idea	13
Figura 4 Piramide del lusso	14
Figura 5 Top 10 della classifica mondiale dei brand di abbigliamento più valorizzati 2021 - Brand Finance	15
Figura 6 Situazione di difficoltà causata dalla pandemia	16
Figura 7 Report Fondazione Altgamma, osservatore delle trasformazioni del lusso italiano e globale.	17
Figura 8 WWF: Nell'industria tessile e dell'abbigliamento è indispensabile una trasformazione radicale, affinché sia possibile proteggere l'ambiente	19
Figura 9 Loghi applicazioni da Google	21
Figura 10 Spiegazione tratta dal sito sulla pratica di secondhand	22
Figura 11 La Galerie Dior - Museo con le collezioni dal 1947 ad oggi	24
Figura 12 Caratteristiche salienti settore del lusso Fonte: produzione propria .	26
Figura 13: Stealth Academy 2021 - Fashion Overview – Ciclo della moda	28
Figura 14 Stealth Academy - Ciclo della moda passaggio 2	28
Figura 15 Stealth Academy - Ciclo della moda passaggio 3	29
Figura 16 Stealth Academy - Ciclo della moda passaggio 4	29
Figura 17 Gruppo Imprenditoriale	31
Figura 18 Mercati serviti	33
Figura 19 Stealth Academy - Presentazione aziendale	34
Figura 20 Stealth Academy - Presentazione aziendale	35
Figura 21 Stealth Platform	35
Figura 22: produzione, distribuzione e vendita	37
Figura 23 Presentazione istituzionale Stealth Academy 2021	37
Figura 24 Stealth Academy - Fashion Overview	39
Figura 25 Stealth Accademy - Gestione della produzione	41
Figura 26 Database relazione, esempio di collegamento tra gli oggetti	43
Figura 27 PL/SQL Ricerca Clienti	44
Figura 28 Stealth Academy 2021	45
Figura 29 Schema riassuntivo del flusso di cassa	46
Figura 30 Stealth Academy 2021	49
Figura 31 Stealth Academy 2021	50
Figura 32 Situazione Amministrativa Cliente X - evidenza crediti scaduti-	51
Figura 33 Processi connessi all'analisi del rischio	53
Figura 34 La gestione del fido cliente - Stealth Platform	55
Figura 35: Stealth, Collocazione dello stato amministrativo e fido residuo	55
Figura 36 Stealth, Calcolo della situazione amministrativa	56
Figura 37 Stagione Futura - Stealth Platform	57
Figura 38 Fonte Interna Deda Group Stealth figura complessiva	61
Figura 39 Riquadro della figura 22	62
Figura 40 Stealth - Collocazione della funzione di blocco	67
Figura 41 Stealth gestione blocchi	68
Figura 42 Stealth - Cliente con Fido stagione corrente negativo	69

Figura 43 Schema sulla natura dei blocchi.....	70
Figura 44 Stealth - Causale blocco, ritaglio figura 42.....	71
Figura 45 Stealth - Proiezioni di vendita.....	74

Introduzione

Se si immagina di entrare in un negozio di alta moda non ci si aspetta di trovare semplicemente dei bellissimi articoli sopra dei banali scaffali, ma il consumatore vuole viverci un'esperienza che potrà ricordare e che potrà mettere a confronto con le altre esperienze di acquisto. Ciò che si ricorderà non sarà strettamente legato alla merce acquistata ma piuttosto all'insieme di sensazioni, accorgimenti da parte dello staff che l'ha accompagnato durante il processo decisionale di acquisto.

I brand che consideriamo di lusso sanno che i loro prodotti devono essere perfetti dal punto di vista produttivo, quello su cui si stanno focalizzando sempre di più è l'esperienza d'acquisto, come si sente il consumatore e quello che le persone pensano quando immaginano un brand del lusso.

Come disse Coco Chanel: *“La moda non è un qualcosa che esiste solo sotto forma di abiti. La moda è nel cielo, nelle strade, la moda ha a che fare con le idee, il modo in cui viviamo, ciò che accade”*¹. Questa frase spiega perfettamente l'importanza di ciò che viene definito nel marketing brand awareness.

Una griffe del fashion e luxury deve essere attenta a ogni singolo fattore per essere competitiva al massimo, ciò è possibile solo grazie ai sistemi informativi odierni che permettono di gestire un grandissimo quantitativo di dati.

L'obiettivo che si pone questa tesi è di esporre come vengano implementate le decisioni sostanziali sulla fornitura di merce ai clienti all'interno della rete di imprese, che appartengono al settore della Moda e del Lusso.

Come si potrà notare mentre anni fa le decisioni erano più a carattere personale e ricadevano sul manager, oggi l'azienda ha a disposizione degli strumenti digitali in più per le scelte aziendali, per rendere il processo più efficiente e meno rischioso.

In particolare, ci si concentrerà sulla situazione amministrativa dei clienti e sull'importanza di avere un database che sappia convogliare i dati al fine di prendere le decisioni più appropriate per il management, rispetto al passato in cui non era presente una procedura così strutturata. Ciò che vuol essere messo in evidenza è il valore che l'informazione possiede per l'organizzazione e come i

¹ Karen Karbo, “Il mondo di Coco Chanel. Lezioni di vita e stile dalla donna più elegante di sempre”, 2010, Lindau

sistemi informativi siano indispensabili per ottenerla.

Il progetto si basa sull'esperienza formativa di stage all'interno l'azienda Deda Group Stealth, nata nel 2015 "in casa" Deda Group, che da oltre 30 anni lavora al fianco delle aziende della Moda, supportandole nella gestione dei processi tipici del settore, attuando strategie omnichannel efficaci.

Lo strumento di supporto principale per l'analisi è stata la piattaforma ERP *Stealth - The Fashion Platform*, software creato nel 1990 e di proprietà dell'azienda Dada Group, la quale fornisce soluzioni tecnologiche per l'implementazione di un modello dati univoco e la gestione completa delle informazioni a monte e a valle della catena del valore.

Lo studio approfondito di tale argomento sarà utile all'interno dell'azienda per analizzare le strategie adottate finora e implementare la nuova versione delle aree relative alla gestione del fido, che si sono evolute negli ultimi anni.

Nei capitoli che seguiranno si presenteranno varie situazioni a partire dalle più basilari, fino ad arrivare a situazioni più complesse in cui saranno necessarie delle personalizzazioni del gestionale su cui l'azienda sta lavorando per proporre una versione migliore di quella esistente ora.

Tale prospetto parte da una delle aziende servite che possiede le personalizzazioni più customizzate e ne descrive le varie componenti, integrando il flusso logico della gestione del credito con le schermate del gestionale.

Questi passaggi permetteranno di spiegare al meglio l'efficienza che ne traggono coloro che devono sviluppare decisioni di business e la potenziale applicabilità trasversale verso altri clienti. Saranno inoltre evidenziati i vantaggi di avere una versione più completa rispetto a quelle utilizzate fino ad oggi.

È possibile dedurre che per avere un'ottima gestione aziendale, e fare ottime scelte ponderate, il management deve avere dati formalmente corretti, utili e aggiornati. In quanto un'analisi di dati vecchi o errati porta a decisioni non efficaci e di conseguenza il sistema di supporto alle decisioni viene meno.

Infine, i due casi pratici esemplificheranno alcune situazioni comuni che spesso si verificano e a cui i vari responsabili (credit manager o chi per esso) devono sottoporre la loro attenzione al fine di proseguire o interrompere il rapporto di credito/fornitura. L'interfaccia utilizzata mostrerà la nuova versione del gestionale che verrà implementata nei clienti e si potrà osservare come la nuova

configurazione faccia confluire tutti i dati necessari alla corretta gestione del fido.

A seguito di questa breve Introduzione sul progetto e sul percorso in analisi in generale, si troveranno i seguenti capitoli:

Il Capitolo 1 conterrà una descrizione delle caratteristiche distintive del mercato della Moda e in particolare del mercato del Lusso, su cui l'azienda ha basato la costruzione del Database, e verranno forniti alcuni cenni storici e discussioni a riguardo del vero significato della parola "lusso". Successivamente verrà data una panoramica dei dati aggiornati sulla situazione presente nel corso del 2022 e le innovazioni più importanti susseguitesi alla pandemia globale, che stanno portando le aziende del lusso verso nuove tendenze dettate dai consumatori. Alcuni argomenti verranno approfonditi nei capitoli successivi.

Nel *Capitolo 2* si descriverà da dove ha origine il database e cosa effettivamente lo rende indispensabile per le aziende nel quale è presente. Verranno esposte le informazioni relative all'azienda Deda Group SPA, proprietaria del database, e su come vengono gestiti i dati. Verranno riportati concetti di base teorici visti durante i corsi di Sistema di Supporto alle Decisioni Aziendali e Database Marketing.

Il *Capitolo 3* riporta l'analisi più pratica del caso studio. Questa parte verte infatti sulla descrizione della nuova situazione amministrativa dei clienti e sulla nuova gestione del fido. Si avrà evidenza, in primis, dell'importanza della gestione del credito e delle logiche sottostanti alle impostazioni già in uso. Si presenteranno i ruoli aziendali che sono chiamati a prendere le decisioni e contestualmente si farà riferimento ai passaggi da effettuare, presi direttamente dal database.

Nel *Capitolo 4* si continuerà con la descrizione dei contenuti del gestionale con la nuova modalità che si sta diffondendo negli ultimi mesi e si presenteranno due esempi: il primo caso in cui non occorre nessun intervento particolare da parte del credit manager, poiché l'azienda fornita

rispetta il fido assegnatoli per la stagione (flusso standard); un secondo caso in cui il fido non verrà rispettato e l'azienda dovrà capire se fornire la merce oppure interrompere il rapporto commerciale. Verranno presentate le metodologie di calcolo, il tutto con immagini esplicative. Inoltre, verrà dato accenno alle metodologie di previsione delle vendite future che servono per aggiornare il fido concesso al cliente, sottolineando come la nuova versione fornita faciliti tutto il processo decisionale sia per le casistiche positive che negative.

Infine, l'ultimo capitolo è relativo alle *Conclusioni Finali* in cui verranno riportati le deduzioni generali inerenti a tutto il percorso di studio intrapreso con l'azienda, dall'inizio dell'esperienza di stage fino ad oggi, in cui sto continuando a dare il mio contributo al fine di migliorare la gestione del fido e la consulenza fornita ai clienti.

Deda Group SPA ha imposto delle regole relative alla privacy, per questo motivo i nomi dei clienti rivenditori da cui si sono prese alcune informazioni sono stati oscurati. Questo non ha inciso nella stesura del procedimento di analisi, né sull'attendibilità dei dati, ma nelle immagini e spiegazioni relative, si troveranno dei nomi oscurati o non reali e puramente esemplificativi.

Le immagini sono state riportate direttamente dal database usato durante il tirocinio curriculare e costituiscono per la maggior parte fonti interne aggiornate ad aprile/maggio 2022.

Capitolo 1

Le caratteristiche del settore Fashion e Luxury

Con il termine “*Made in Italy*” si indica un’espressione utilizzata a partire dal 1980, per indicare le specializzazioni internazionali del sistema produttivo italiano nei settori manifatturieri considerati tradizionali. Rientrano in questa definizione le cosiddette quattro “A”: abbigliamento (e beni per la persona), arredamento (e articoli per la casa), automotive (inclusa la meccanica) e agroalimentare. Tutti i prodotti “*Made in Italy*”, a prescindere dal settore di appartenenza, sono generalmente accomunati da un mix di elementi che ne determina successo e riconoscibilità sul piano internazionale: eccellenza, alta specializzazione delle tecniche di produzione, contesto di sviluppo e realizzazione dei prodotti, spesso di carattere distrettuale, con forte radicamento delle specializzazioni territoriali.² Da qui in avanti ci si concentrerà sul settore dell’abbigliamento, che ad oggi conta 64.300 imprese del Made in Italy, le quali generano un fatturato di 97,9 miliardi di euro e danno lavoro a circa 575 mila lavoratori.³

Le imprese associate a Confindustria Moda delineano l’eccellenza della manifattura italiana, ricoprono posizioni di leadership nei mercati internazionali e hanno registrato nel 2019 una quota percentuale di export sul fatturato pari al 69,2%.

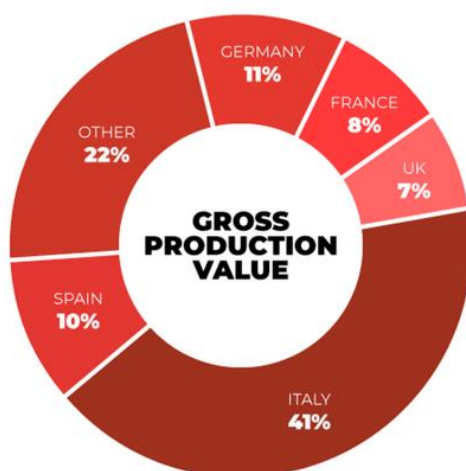
All’interno dell’abbigliamento, il settore del lusso è uno dei più trainanti in Italia, data la storia che caratterizza il nostro Paese, ancora oggi capitale della moda, il quale negli ultimi vent’anni ha visto un interesse crescente nei suoi confronti.

² https://www.treccani.it/enciclopedia/made-in-italy_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

³ <https://www.confindustriamoda.it/it/chi-siamo/>

FASHION INDUSTRY DATA

The Fashion Industry in the EU



Source Eurostat

Note: gross production value includes intermediates within the national supply chain

Figura 1 Milano fashion institute - Valore della produzione lorda

Tuttavia, il significato della parola “lusso” è sempre stata fonte di discussione ed è cambiata nel tempo.

Quello che comunemente definiamo come oggetto di “lusso” non ha nulla a che vedere con ciò che s’intendeva anche solo un secolo fa o, facendo un passo ancora più indietro, prima della Rivoluzione industriale. Ad oggi nelle nostre case vi sono oggetti che prima del 1800 o inizi 1900 erano considerati di lusso e solo i più facoltosi possedevano, come il sapone, la carta igienica o la televisione, e che per noi nel ventunesimo secolo sono beni di prima necessità che non mancano mai.

La parola lusso deriva dal latino *luxus*, che significa “lusso, eccesso”⁴. In sostanza, in origine la parola rimanda a qualcosa che non rientra nella categoria del normale e non aveva connotazioni positive o quasi. Fino ad arrivare ai giorni nostri in cui il significato di lusso è cambiato. Come possiamo leggere nell’enciclopedia Treccani la parola lusso assume il valore di “sfoggio di ricchezza, di sfarzo, di magnificenza; tendenza (anche abituale, come tenore di vita) a spese superflue, incontrollate, per l’acquisto e l’uso di oggetti che, o per la qualità o per l’ornamentazione, non hanno una utilità corrispondente al loro

⁴ <https://www.dizionario-latino.com/dizionario-latino-italiano.php?lemma=LUXUS200>

prezzo, e sono volti a soddisfare l'ambizione e la vanità più che un reale bisogno".⁵

Il filosofo Micheaud Y. afferma che "Un prodotto, un servizio e un'esperienza possono essere definiti "di lusso" quando sia il brand sia il cliente impegnano più risorse di quanto si faccia normalmente, l'uno nell'offrirli e l'altro nell'acquistarli".⁶ Dal pensiero del filosofo si riesce a comprendere lo stretto legame che sussiste tra il prezzo d'acquisto e l'effettivo valore della componentistica, materiale o manodopera, che eccede l'oggettivo valore. Sicuramente di rilievo è stata la notizia che ha visto come protagonista la borsa Birkin di Hermes venduta all'asta al valore di £ 119.000.

Un altro approccio è quello che si fonda sulla definizione che viene data, in ambito economico, ai beni di lusso. Ovvero, sono considerati "di lusso" quei beni la cui domanda aumenta più che proporzionalmente rispetto al reddito e, in particolare, nel caso in cui un bene esibisca una curva reddito-consumo di Engel stabile (condizione che rende possibile il calcolo dell'elasticità della domanda), allora esso si può definire di lusso se manifesta un'elasticità della domanda rispetto al reddito maggiore ad uno.⁷

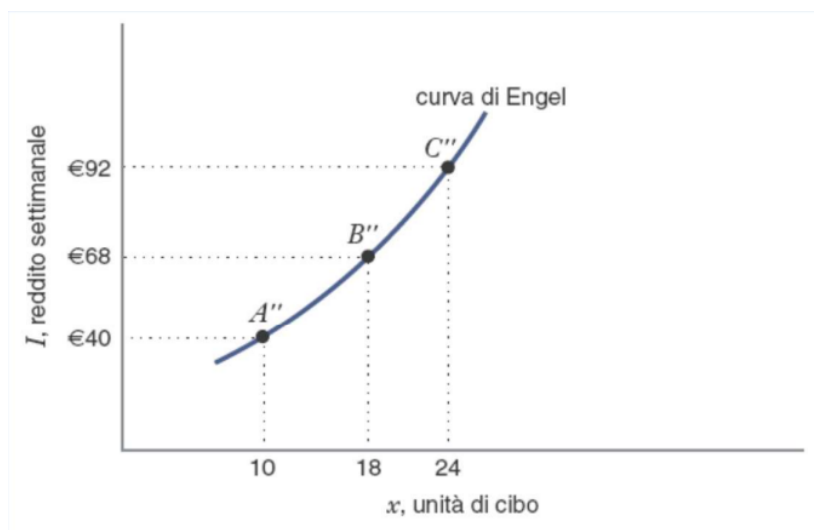


Figura 2 D. Bernheim e M. Whinston, *Microeconomia* (terza edizione), Mc-Graw Hill Italia, 2017

⁵<https://www.treccani.it/enciclopedia/lusso/#:~:text=Sfoggio%20di%20ricchezza%2C%20di%20sfarzo,ambizione%20e%20la%20vanit%C3%A0%20pi%C3%B9>

⁶ Micheaud Y. (2013), *Le nouveau luxe: Experiences, arrogance, authenticité*. Stock, Paris.

⁷ Varian, H.R. (2012). *Microeconomia*. Libreria Editrice Cafoscarina

Sulla base di questa definizione, è possibile comprendere il fatto per cui il lusso è un concetto che può assumere connotati diversi per ciascun individuo. Infatti, potranno essere considerati come lusso dei beni diversi, in relazione al reddito di partenza di un individuo: un consumatore ideale che dispone già di un reddito elevato, in base alla definizione sopra citata, considererà normali dei beni che, invece, vengono considerati di lusso da coloro che dispongono di un reddito inferiore.

Ancora oggi, tra accademici e professionisti non c'è un accordo comune o parametri chiari per delineare cos'è il lusso e gli elementi che costituiscono un marchio di lusso. Per gli studiosi di marketing Vickers & Renand (2003) tale termine di solito non definisce una specifica categoria di prodotti, ma una dimensione concettuale e simbolica. Questa dimensione comprende valori che sono fortemente legati ad elementi culturali o al contesto socioeconomico. Okonkwo (2010), Kapferer & Bastien (2009) ritengono che il lusso venga utilizzato come indicatore sociale, come strumento di stratificazione per rafforzare una gerarchia.⁸

Riassumendo: distinzione e raffinatezza, che si devono pagare e che si proiettano sugli stili di vita di coloro che li possiedono (simbolo di ostentazione e quindi potere), sono il punto su cui la maggior parte degli studiosi concordano.

Le aziende sono bene a conoscenza di questo aspetto simbolico e per fare in modo che i consumatori ne siano attratti il design è una priorità in tutte le attività del lusso o quasi, è intrinseco quindi che i prodotti di un brand devono avere un valore estetico elevato e devono essere chiaramente identificabili. Altro aspetto fondamentale è l'artigianalità che dev'essere il marchio di garanzia di qualsiasi bene di lusso; ormai i consumatori sono ben informati e si rifiutano di acquistare prodotti che non rispecchiano i valori etici ed estetici che porta il nome di una griffe.

⁸ Ana Roncha, Matteo Montecchi (September 2017) *The underpinning strategies leading to high value perception of luxury fashion Brands.*

Dall'idea al campione: Il processo



Figura 3 Steath Academy - Artigianalità nella creazione del prodotto che parte da un'idea

Dal ventesimo secolo, tuttavia, e in particolare dopo la fine del periodo bellico, il mercato del lusso si è fondato su un paradosso: ha iniziato a fare i conti con la produzione industriale e con l'incremento del potere d'acquisto di una fascia meno ristretta della popolazione. Si è trasformato, adattandosi alla civiltà di consumo di massa in cui viviamo. Da un lato, il lusso agisce ancora come un fattore di distinzione sociale, in quanto simboleggia una pratica riservata a pochi eletti e dunque estranea alle masse. Dall'altro, il lusso contemporaneo è legato a doppio filo ai brand, che, pur essendone i promotori, restano vincolati alle logiche dell'economia di scala. Non segna più un confine invalicabile tra ricchezza sterminata e ristrettezza economica. Lo sfoggio dei beni di lusso è incrementato in tempi più recenti con la popolarità dei social media, in cui gli utenti vogliono condividere la loro quotidianità e che proiettano un'immagine non sempre veritiera della realtà. Hanno imposto delle regole per ottenere il successo e tra queste vi è la necessità di esibire ciò che viene considerato lussuoso dalle masse.

1.1 Situazione Oggi

Gestire le logiche appena descritte, ovvero conciliare produzione su vasta scala ed esclusività, è un dilemma che tutte le aziende del lusso devono tentare di risolvere, aggiustando il loro posizionamento attraverso strategie innovative di creazione, comunicazione e distribuzione.

A tal proposito, Danielle Allères una delle prime teoriche del lusso (1997), elaborò la “Piramide del Lusso” al fine di descrivere il panorama ampio ed estremamente variegato in cui possiamo trovare tre categorie: il “lusso accessibile”, il “lusso intermedio” e quello “inaccessibile”.⁹



Figura 4 Piramide del lusso¹⁰

La struttura prende la forma di una piramide poiché i prodotti presi in considerazione alla base sono quelli che godono di maggiore diffusione tra il pubblico, mentre quelli al vertice sono presenti in misura estremamente limitata. Vedremo successivamente come il gestionale Stealth operi una segmentazione molto simile per fornire i suoi servizi, basata però sul fatturato.

In particolare, passiamo a descrivere le caratteristiche dei brand del lusso intermedio, che adottando le logiche dell'economia di scala tanto nella produzione quanto nella comunicazione, promuovendo un processo di democratizzazione del lusso. Questi puntano a moltiplicare le occasioni in cui le classi medie possono entrare in contatto con i prodotti che propongono. Secondo Jean-Marie Floch, famosissimo pubblicitario francese, il lusso intermedio punta all'accessibilità, il lusso autentico vuole posizionarsi non come inaccessibile, ma

⁹ Alleres D., Luxe...: Stratégies, Marketing

¹⁰ <https://webthesis.biblio.polito.it/18407/1/tesi.pdf>

come estraneo a questo criterio.¹¹

Nel mondo del lusso intermedio, si punta a ispirare un senso di esclusività e di lusso tramite prodotti che in realtà sono alla portata della maggior parte delle



Figura 5 Top 10 della classifica mondiale dei brand di abbigliamento più valorizzati 2021 - Brand Finance

persone. I brand di questo tipo non possono distinguersi facendo leva sulla sola qualità dei propri prodotti, perché devono sottostare ai vincoli economici specifici.

Marchi come Gucci, Dolce & Gabbana, Ralph Lauren e Michael Kors hanno assunto questo posizionamento con successo grazie al talento di chi ha gestito la loro comunicazione, plasmando un mondo immaginario apparentemente riservato a pochi eletti, ma in realtà vendibile anche alla massa.

I risultati sono più che confermati dal loro andamento, per l'appunto, Gucci è ad oggi il marchio italiano che vale di più secondo la classifica di Brand Finance di Forbes. Le sue business performance hanno portato una crescita anno su anno del 18% del valore del brand che quest'anno (2022) ha raggiunto i 15,6 miliardi di euro, confermandosi il brand italiano di maggiore valore. In forte crescita sono anche Dolce & Gabbana (+57%), Fendi (+33%), Moncler (+33%), Ray-Ban (29%) Bottega Veneta (+27%).¹²

¹¹ Floch J.-M., Roux E. (1996), "Gérer l'ingérable: la contradiction interne à toute maison deluxe", Décisions Marketing 9: 15-23.

¹² <https://forbes.it/2022/05/09/top-10-brand-finance-italy-100-2022-principali-marchi-italiani-valore-finanziario/>

Il valore complessivo dei 100 principali marchi italiani è aumentato rispetto allo scorso anno (2021) del 14% e rispetto ai valori pre-covid, quando hanno perso il 10%.

IL SETTORE TESSILE, MODA E ACCESSORIO NEL 2020

HIGHLIGHTS

FIGURA 1 - QUADRO SETTORIALE CONFINDUSTRIA MODA: CONSUNTIVO 2020

	2019	2020		
€ Fatturato	98,0 mld di €	75,0 mld di €	↓	- 23,5%
🌐 Export	68,0 mld di €	54,6 mld di €	↓	- 19,8%
🌐 Import	36,0 mld di €	32,1 mld di €	↓	- 11,0%
🌐 Saldo commerciale	32,0 mld di €	22,5 mld di €	↓	- 29,6%
🏭 Aziende	64.356	62.841	↓	- 2,4%
👥 Addetti	575.069	554.761	↓	- 3,5%
🌐 Propensione all'export	69,4%	72,8%	↑	

Fonte: Confindustria Moda su dati ISTAT, Movimprese e Indagini Interne
Dati 2019 revisionati e dati 2020 provvisori

Milano, 30 agosto 2021

Figura 6 Situazione di difficoltà causata dalla pandemia

A sostegno di tale andamento, anche dall'analisi presentata in occasione di Pitti Uomo, la fiera che da oltre 60 anni viene dedicata alla moda maschile a Firenze, dall'ufficio studi PwC Italia insieme alla Fondazione Edison, è emerso che la moda italiana risulta in netta ripresa nel 2021 per i grandi brand, che registrano risultati oltre le attese. Nel 2022 il mercato si prevede raggiungerà 78 miliardi di euro, mentre con molta probabilità si arriverà a 81,3 miliardi nel 2023, superando i livelli pre-pandemia.¹³

¹³ <https://www.soldionline.it/notizie/economia-politica/moda-nel-2023-mercato-raggiungera-81-3-miliardi-di-euro>

Il mercato moda a livello internazionale, in particolare il comparto “fashion & luxury”, si è mostrato molto resiliente nel 2021. I consumi di “personal luxury goods” sono cresciuti del 29% nel 2021 (vs 2020), segnando un +1% sul 2019, a significare come per questo comparto ci sia stata una veloce ripresa.¹⁴ Con questo termine si fa riferimento agli articoli di fascia alta e premium, inclusi abbigliamento, orologi, gioielli, cosmetici, borse, accessori di moda, ecc. Questi prodotti di marca offrono materiali di prima qualità, artigianato superiore ed estetica di alto valore. La maggior parte dei beni di lusso personali sono altamente durevoli con un periodo di garanzia esteso, che ne giustifica il prezzo elevato.¹⁵

PRODOTTI	Consensus 2022
Abbigliamento	+9%
Pelletteria	+11%
Calzature	+9%
Gioielleria	+10%
Orologeria	+7%
Cosmesi	+8%

Figura 7 Report Fondazione Altagamma, osservatore delle trasformazioni del lusso italiano e globale.

1.2 Ecosistema estremamente mutevole

La pandemia globale ha colpito necessariamente anche l’alto di gamma che ha vissuto la prima decrescita a doppia cifra in oltre 30 anni. Eppure, già a fine 2021, la crisi sembrava ampiamente superata tanto che la maggior parte delle imprese, secondo Altagamma, è già tornata a livelli precrisi testimoniando solidità e la decisa capacità di recupero del settore. Ciò non toglie che la particolare situazione della pandemia abbia accelerato alcune tendenze già in atto e stia

¹⁴ <https://altagamma.it/media/source/ALTAGAMMA%20CONSENSUS%202022.pdf>

¹⁵ Shadma Shahid and Rahela Farooqi, Consumer Behavior Towards Personal Luxury Goods: The Mediating Role of Brand Attachment

spingendo il settore del lusso a riconfigurarsi focalizzandosi su alcuni temi cruciali: l'innovazione tecnologica e digitale, l'integrazione di parametri di sostenibilità in ogni processo aziendale ivi inclusa la tracciabilità della filiera e l'elaborazione di un concetto di lusso più contemporaneo capace di soddisfare i consumatori più giovani.¹⁶

Partiamo definendo cosa s'intende per "sviluppo sostenibile", attraverso la definizione fornita dalla commissione Brundtland del 1987. *"Con sviluppo sostenibile s'intende la capacità di soddisfare le esigenze del presente senza compromettere quella delle generazioni future"*.¹⁷

Banalmente si potrebbe pensare che l'industria del lusso sia incompatibile con le tematiche legate alla sostenibilità a causa di una visione canonica in cui si associa l'eccesso al lusso e il "rustico" all'ecologico. Ciò non ha nessun fondamento reale, anzi per sua natura il lusso dovrebbe essere visto come promotore dello sviluppo sostenibile, poiché molto spesso i processi rispettosi dell'ambiente generano costi maggiori rispetto ad altri e i brand del lusso autentico non operano pensando alla ricerca di costi più bassi. Il lusso autentico fonda il suo successo sulla capacità dei suoi prodotti di durare nel tempo e molto spesso le aziende rientranti in questa categoria offrono servizi di riparazione e riconfezionamento dei prodotti. Louis Vuitton, ad esempio, ha dedicato una pagina nel suo sito internet su come aver cura dei prodotti, con specifiche in base al materiale e alla tipologia (accessori, pelletteria, orologi, scarpe, alta gioielleria) e offre un servizio di consulenza telefonica di customer care con cui poter fissare appuntamento per poter riparare o semplicemente capire come mantenere la durevolezza il più a lungo possibile.¹⁸

¹⁶ <https://altagamma.it/media/source/ALTAGAMMA%20CONSENSUS%202022.pdf>

¹⁷ <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203383797/defining-sustainable-development-common-future-iris-borowy>

¹⁸ <https://it.louisvuitton.com/ita-it/cura-del-prodotto>



Figura 8 WWF: Nell'industria tessile e dell'abbigliamento è indispensabile una trasformazione radicale, affinché sia possibile proteggere l'ambiente

Inoltre, l'uso di materiali naturali è parte integrante dell'identità di queste aziende, come ad esempio: lino, seta, cotone, cashmere, lana, pietre preziose, ecc. e la loro produzione comporta un dispendio energetico inferiore rispetto a materiali sintetici o non riciclabili. Molto spesso questi brand sono finanziatori di campagne di sensibilizzazioni, per evitare la caccia aggressiva di alcuni animali o la distruzione di ecosistemi.

Ad esempio, Loro Piana ha comprato un terreno di 85.000 ettari in cui ha creato una riserva per la vigogna bianca, camelide artiodattilo sudamericano che vive sulle Ande, da cui si ricava la lana più preziosa al mondo, su cui l'azienda ha fondato la sua reputazione insieme ad altri materiali di estrema qualità.¹⁹

Altra azienda impegnata per la tutela degli animali è Tiffany & Co., che ha creato nuovi gioielli per cui ha devoluto l'intero ricavo alla Ong Wildlife Conservation Network per la protezione di specie in via di estinzione come elefanti, rinoceronti e leoni, vittime di bracconaggio.²⁰

Oggi iniziative di questo tipo sono sempre più frequenti e il web non fa altro che amplificare l'effort positivo sull'immagine dell'azienda da parte dei consumatori. In aggiunta, i consumatori sono sempre più consapevoli della non sostenibilità del sistema moda attuale e con le loro azioni stanno dando un forte segnale del

¹⁹ <https://www.ilgiornale.it/news/interni/loro-piana-investe-argentina-sulla-vigogna-bianca-lana-pi-921737.html>

²⁰ <https://www.tiffany.it/jewelry/shop/save-the-wild/save-the-wild/>

cambiamento di rotta che si sta verificando.

Solo per citare alcuni dati per avere un quadro generale: la moda è responsabile del 20-35% delle microplastiche disperse negli oceani, produce il 10% delle emissioni globali di gas serra e genera molti scarti.²¹ Molto spesso tali scarti sono causati dalle abitudini di chi compra, che consuma sempre di più e in modo effimero (fast fashion); come succede (non di rado) che i brand del lusso brucino l'invenduto delle loro collezioni prêt-à-porter per far sì che resti esclusiva.

Nel 2018 la casa di moda britannica Burberry ha dichiarato nel suo rapporto annuale di aver "distrutto fisicamente" 28,6 milioni di sterline di merci invendute, suscitando indignazione da parte di investitori e ambientalisti.²²

Tale tendenza è stata accentuata negli ultimi 15 anni, in cui i protagonisti del mercato sono stati i grandi marchi del fast fashion, che hanno ridisegnato i confini del settore della moda e hanno saputo cogliere le esigenze del consumatore proponendo continue novità a prezzi accessibili. La loro idea di business è stata ed è tutt'ora proporre continuamente capi ad alto contenuto stilistico, a prezzi bassissimi, in migliaia di punti vendita monomarca, dislocati in ogni città.

La peculiarità principale, che gli ha permesso il successo su scala mondiale, è stata la velocità con cui sono in grado di produrre e far arrivare la merce nei negozi. Zara, ad esempio, presenta 60-70 collezioni l'anno, circa una e mezza a settimana, con qualità effettiva dei manufatti bassa.²³

Nella maggior parte dei casi queste catene appaltano la produzione ad altre aziende di paesi in via di sviluppo, soprattutto del sudest asiatico (come Pakistan, India, Vietnam, Indonesia, Cina) e dell'area mediterranea (Tunisia, Marocco) e non hanno visibilità o controllo dei loro metodi produttivi. L'unico criterio di scelta di questi fornitori è il costo di produzione, per cui spesso questi ultimi utilizzano manodopera locale, soprattutto femminile, a volte addirittura i bambini, pagata molto poco, per essere competitive.²⁴

Questo fenomeno porta a comprendere come nel 2015, l'industria della moda abbia prodotto 100 miliardi di capi per 7 miliardi di persone, causando un soprannumero di articoli del valore di 4,3 miliardi di dollari.

²¹ Amed I., Balchandani A., Berg A., Hedrich S., Poojara S., Rolkens F., "The State of Fashion 2020: Navigating Uncertainty", McKinsey & Company

²² <https://www.ft.com/content/3e9375a6-ee6a-11e9-a55a-30afa498db1b>

²³ Golizia D., Fashion business model, Manuali FrancoAngeli 2016

²⁴ <https://academic.oup.com/occmed/article/63/5/317/1451439?login=true>

In media, nel suo breve ciclo di vita, un indumento della fast fashion produce emissioni inquinanti in ogni fase della lavorazione: quella di produzione delle fibre causa il 18% delle emissioni di gas totali prodotte dall'industria manifatturiera, quella dei filati il 16% e quella di utilizzo da parte del consumatore (lavaggio, asciugatura e smaltimento) il 39%.

Le fibre sintetiche, come il nylon, l'elastan e il poliestere hanno gli effetti peggiori sull'ambiente: in quanto materiali plastici, derivano dal petrolio e per la loro produzione il settore dell'abbigliamento utilizza 98 milioni di tonnellate di risorse non rinnovabili. Non va meglio con quelle artificiali: la viscosa, molto comune perché dà un effetto simile alla seta ma a prezzi decisamente più bassi, viene ricavata dalla cellulosa, e il suo processo produttivo è altamente inquinante.²⁵

In contrapposizione a questa tendenza si nota, fortunatamente, un sorprendente boom del "resale" che stiamo vivendo in questi ultimissimi anni, che ha visto crescere il mercato dell'abbigliamento di seconda mano undici volte più velocemente della vendita al dettaglio tradizionale. Addirittura, si prevede che entro il 2030 varrà 84 miliardi di dollari, più del doppio rispetto al fast fashion.²⁶

Per favorire tale processo è necessario da parte delle imprese investire in innovazione digitale, facilitato dalle nuove piattaforme che stanno emergendo come Vinted, Vestiaire Collective e Depop.



Figura 9 Loghi applicazioni da Google

Gucci, come visto, è il marchio che nel 2022 vale di più, e vanta una collaborazione con il sito di spedizioni The RealReal per vendere i suoi accessori e indumenti di seconda mano. Ma non è il solo che si sta muovendo. Lo storico brand dei jeans, Levi's, invece ha lanciato la piattaforma Levi's Secondhand, la quale consente ai clienti di restituire jeans e giacche usati nei negozi in cambio di una carta regalo e di acquistare a loro volta capi di abbigliamento di seconda

²⁵ <https://thevision.com/attualita/fast-fashion-distrugge-pianeta/>

²⁶ <https://forbes.it/2021/11/08/economia-riuso-abbigliamento-moda-arredo-deesup-gucci-levi/>

mano da un nuovo marketplace presente sul sito.

COME FUNZIONA



Figura 10 Spiegazione tratta dal sito sulla pratica di secondhand

Fonte: www.secondhand.levi.com

Anche l'insegna dell'abbigliamento Asos ha lanciato una piattaforma che rende possibile la vendita di capi di abbigliamento vintage o usati, da parte di etichette indipendenti e negozi vintage.²⁷

Evoluzioni tecnologiche si sono susseguite anche in tema di distribuzione, soprattutto a causa della pandemia, in quanto i brand del lusso si sono spinti in questa direzione e continueranno, senza tralasciare i negozi fisici.²⁸

Infine, uno dei problemi principali che l'industria dell'abbigliamento deve affrontare è la rapida evoluzione delle preferenze dei consumatori. Per questo le aziende di abbigliamento devono investire su innovazione e tecnologia per essere supportate nello sviluppo di nuovi modelli e nella gestione delle loro filiere produttive.²⁹

²⁷ <https://forbes.it/2021/11/08/economia-riuso-abbigliamento-moda-arredo-deesup-gucci-levi/>

²⁸ <https://altagamma.it/media/source/ALTAGAMMA%20CONSENSUS%202022.pdf>

²⁹ <https://www.dedagroupstealth.com/it/mercati/abbigliamento>

1.3 Sviluppi e Specificità del settore

Quello del lusso è un settore diverso e segue regole proprie in quanto a tempi, aspetti finanziarie ed effetti delle dimensioni dell'azienda sulle attività, e questo pone le sue fondamenta nelle radici del settore.

Il legame tra moda (creatività) e industria (manifattura tessile e abbigliamento) è un fenomeno recente. Non è sempre stato così: fino agli anni Cinquanta e Sessanta del '900 il rapporto non era così stretto. L'industria tessile e dell'abbigliamento in tutta Europa e negli Stati Uniti era orientata in larga parte alla produzione di abiti per l'esercito o da lavoro, esaltava le caratteristiche di funzionalità e non gli aspetti estetici o semantici del prodotto.

Nei primi anni del secondo dopoguerra, la gran parte dei consumatori ricorreva ancora ad artigiani locali (i sarti) per far confezionare un abito o per far adattare abiti usati, oppure veniva largamente svolta l'auto-produzione, grazie anche alla presenza molto diffusa delle macchine da cucire nelle varie case.

D'altro canto, la moda vera e propria, cioè la produzione di capi di abbigliamento ad elevato contenuto estetico e simbolico, era distante dalla produzione industriale e dal consumo di massa, si rivolgeva ad una ristretta élite di potenti, ricchi e altolocati, mentre l'organizzazione della produzione restava di tipo artigianale e contigua a quella di tipo artistico.

L'unità tra produzione materiale e la creazione di un bene "di lusso" era ricomposta nella figura dell'artigiano-stilista, il couturier.³⁰

Gli italiani sono approdati a questo settore dopo i francesi, facendo il loro ingresso in scena verso la metà degli anni Settanta e l'inizio degli anni Ottanta.

Ciò non ha impedito l'affermarsi delle griffe italiane, che non hanno temuto la competizione con brand francesi già affermati, ma sono state considerate fin dall'inizio come avanguardisti.³¹

³⁰ DEDAGROUP SPA, Presentazione Academy 2021 ppt

³¹ Chevalier M., Mazzalovo G., op cit.

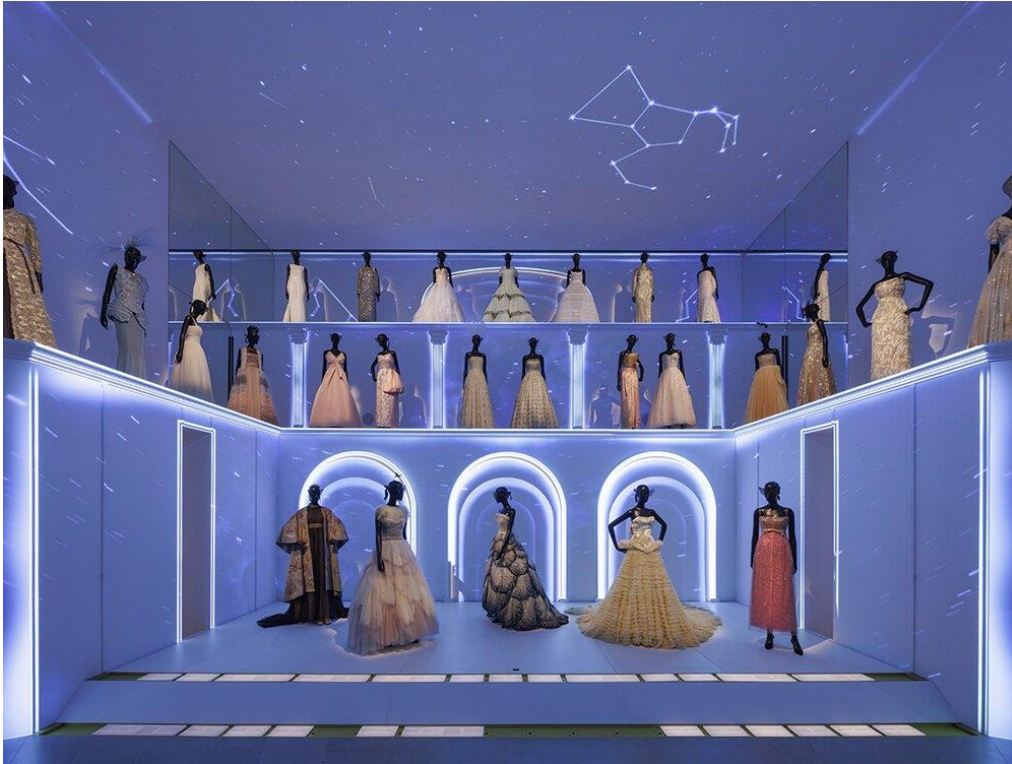


Figura 11 La Galerie Dior - Museo con le collezioni dal 1947 ad oggi

Fonte: https://www.dior.com/fashion/stores/it_it/francia/paris/11-rue-fran%C3%A7ois-premier

Nella maggior parte dei casi i brand più famosi non sono nati nell'ambito della moda, ma in contesti familiari: Guccio Gucci produceva artigianalmente borse, Edoardo e Adele Fendi erano specializzati nelle pellicce e Mario Prada disegnava e vendeva borse, scarpe e valigie. A partire da queste basi artigianali, sono stati in grado di lanciare linee di prêt-à-porter da donna che risultassero interessanti, creative e di tendenza.

La maggior parte dei brand del lusso si sono costruiti a partire dal nome di una persona, un artigiano o uno stilista capace di distinguersi da tutti gli altri e di portare avanti una visione delle cose personale. Un nome di famiglia e un'identità ben riconoscibili sono importanti, incarna un'eredità e porta con sé l'idea che i prodotti siano fatti per una cerchia ristretta di amici.

Tuttavia, questo stesso nome circoscrive il suo *business scope* al settore artigianale di cui si occupava il fondatore. Per sviluppare un'attività già avviata, bisogna ampliare e diversificare la linea di prodotto, così da avere un volume di vendita più alto da pubblicizzare. L'estensione di linea, cioè il passaggio da una categoria di prodotto a un'altra, nel caso dei beni di lusso è particolarmente delicata. Alcune volte si portano a termine velocemente, senza incontrare

particolari problemi (ad esempio Fendi è riuscito a passare dalle pellicce alle borse con grande successo); in altri casi, invece, si rivelano più delicati (come l'iconico marchio Chanel, che sta ampliando la categoria di prodotti al reparto maschile)³², perché il consumatore ha ben chiaro il posizionamento di quel marchio.

L'ibridazione tra lavoro creativo del couturier e organizzazione industriale, che ha dato luogo all'industria della moda come la conosciamo oggi si realizzerà solo, dopo un processo lungo e tortuoso, che si può stabilire alla fine degli anni Settanta e ha come strumento i primi contratti di licensing strategico e di lunga durata tra uno stilista ed un'impresa industriale sviluppando un vero e proprio business. Una delle prime collaborazioni è certamente da accreditare a Giorgio Armani con il Gruppo Finanziario Tessile di Marco Rivetti³³, che utilizzarono come strumento proprio i contratti di licensing. Tale accordo ha definito un modello su cui si è costruita più di una generazione di rapporti tra creativo e industria della moda: un rapporto solido, improntato ad obiettivi di lungo periodo in cui il licenziatario si assume il carico di tutte le attività manifatturiere, il licenziante si afferma come società di servizi progettuali e di comunicazione.

È necessario approfondire il motivo per cui il settore del fashion & luxury è molto particolare rispetto agli altri. Le discriminanti fondamentali sono due: innanzitutto per aver successo è necessaria un'enorme quantità di talento creativo e, in secondo luogo, un brand del lusso che compete a livello globale dev'essere gestito in modo completamente diverso dagli altri. Abbiamo già individuato alcune specificità nel corso del capitolo, tra cui l'importanza del nome e del design, la creatività dello stilista, l'identificabilità dei prodotti e l'attenzione da porre nei confronti del consumatore; altri aspetti saranno approfonditi in seguito nel capitolo.

Ad esempio, sembra che nel settore del lusso le dimensioni non contino molto. Le aziende sono piccole, ma godono di buona stima e suscitano grande attrattiva. Ciò dipende da un fattore specifico, la *brand awareness*: a livello mondiale se si

³² https://www.repubblica.it/moda-e-beauty/2018/08/20/news/chanel_lancia_la_prima_linea_di_make_up_maschile_boy_de_chanel-291386776/

³³ <https://www.lastampa.it/cultura/2016/07/14/news/rivoli-celebra-marco-rivetti-lego-arte-e-imprenditoria-1.34831453/>

pensa ad un brand francese, Dior è conosciuto meglio del brand Peugeot, nonostante nel 2019 le vendite di Dior Fashion siano ammontate a circa 3.5 miliardi di euro, mentre quelle del gruppo Peugeot siano state venti volte maggiori.³⁴

Nei libri di marketing una delle prime definizioni che viene data riguarda la “*brand awareness*, che rappresenta la misura del grado di notorietà e di conoscenza di una marca da parte dei consumatori e contribuisce ad aumentare il senso di familiarità nei confronti dei prodotti/servizi che produce”³⁵.

Altrettanta similarità si notano per il numero di dipendenti che, alcune volte comprendono studi di design di dimensioni molto ridotte dove vengono stabiliti i trend e progettati i prodotti, mentre il resto delle attività viene appaltato a concessionari di licenza e distributori. Nella maggior parte dei casi, le aziende del lusso hanno uno o due stabilimenti che realizzano prototipi e qualche linea di prodotti, mentre il resto della produzione viene controllato attentamente ma appaltato ad altri.

Nonostante questo, possiamo affermare che la *brand awareness* dei marchi del mondo del lusso sia molto forte, infatti, dopo l’attività creativa il reparto più importante del processo del settore del lusso è la vendita.

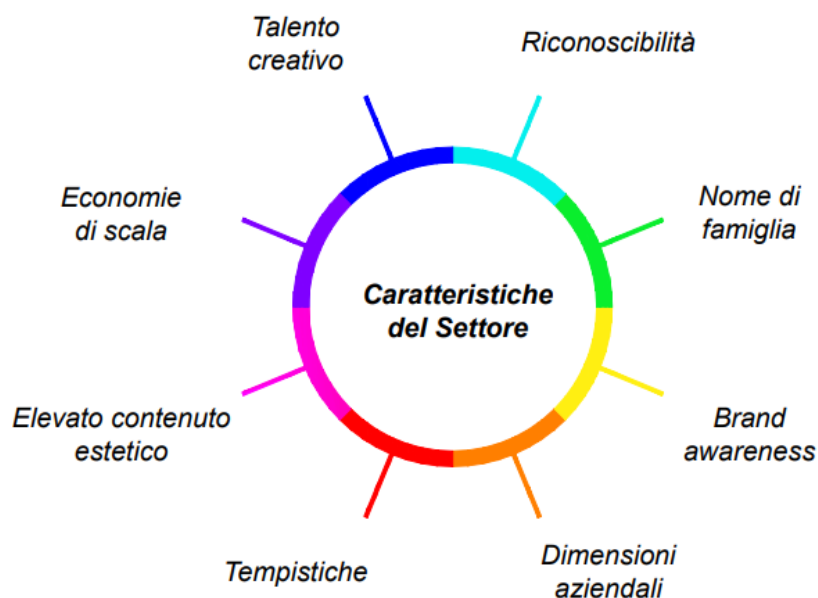


Figura 12 Caratteristiche salienti settore del lusso Fonte: produzione propria

³⁴ Chevalier M., Mazzalovo G., op cit.

³⁵ Fahy, J. Jobber D., Fondamenti di marketing, (2019), McGraw-Hill, Education, Milano

Paragonare le aziende del lusso non è molto semplice, specialmente dal punto di vista finanziario, poiché si servono di canali di vendita diversi.

Studiando le caratteristiche finanziarie si può notare che un numero significativo è in perdita. In qualsiasi altro settore industriale un'impresa in perdita verrebbe ben presto eliminata o assorbita da un concorrente, oppure fallirebbe. In questo settore, invece, ci sono brand che sono rimasti in perdita per anni, ma sopravvivono come parte di un gruppo o come diversificazioni all'interno di aziende di altro tipo. Anni di perdita possono essere compensati dal successo dell'azienda non appena il numero delle vendite diventa sufficientemente elevato, evento che in questo settore comporta talmente tanti profitti da poter compensare gli anni di perdita. I margini sono altissimi nel settore del lusso e, una volta coperti i costi fissi, una parte ampia del margine diventa utile.

La difficoltà finanziaria principale è assicurarsi che vi siano scorte disponibili nei punti vendita della marca o dei suoi distributori in tutto il mondo e avere una liquidità sufficiente per pagare le tasse, i fornitori o i dipendenti e altri costi che non possono essere rimandati in seguito.

Infine, la caratteristica più peculiare in questo settore è rappresentata dal tempo. Nel mondo del lusso un lancio sul mercato spesso richiede molto tempo in più rispetto al caso dei beni di largo consumo, in cui è possibile lanciare un prodotto, avere indicazioni chiare e immediate delle vendite nei negozi e utilizzare queste stesse vendite per coprire gli investimenti iniziali nel giro di sei mesi. L'arco temporale di un lancio di un bene di lusso può essere compreso tra i diciotto e i ventiquattro mesi. Nel caso dei lanci più importanti, spesso nell'arco del primo anno si spende prevalentemente in pubblicità e promozione, bisogna aspettare tre o quattro anni prima d'iniziare ad avere guadagni; le tempistiche sono giustificate dal cosiddetto "ciclo della moda".

Questo ciclo inizia con la presentazione dei campioni da parte delle aziende tessili, che propongono nuovi colori, trame e disegni. Ogni anno, da settembre a ottobre, tutti gli stilisti vanno a Parigi (Première Vision) e in Italia (Idea Como), dove visitano gli stand delle aziende tessili e scelgono i colori e le consistenze dei tessuti per la loro prossima collezione autunno- inverno. Poi ci si sposta nei loro atelier, dove vengono preparate le collezioni per le sfilate di febbraio e marzo, a cui ovviamente partecipano anche la stampa e i buyer dei grandi magazzini e dei negozi multimarca di tutto il mondo, i quali hanno budget specifici per ogni

marca (o open to buy) e ordinano gli articoli che credono di poter vendere nei propri negozi.

Dal campione alla vendita: Il processo

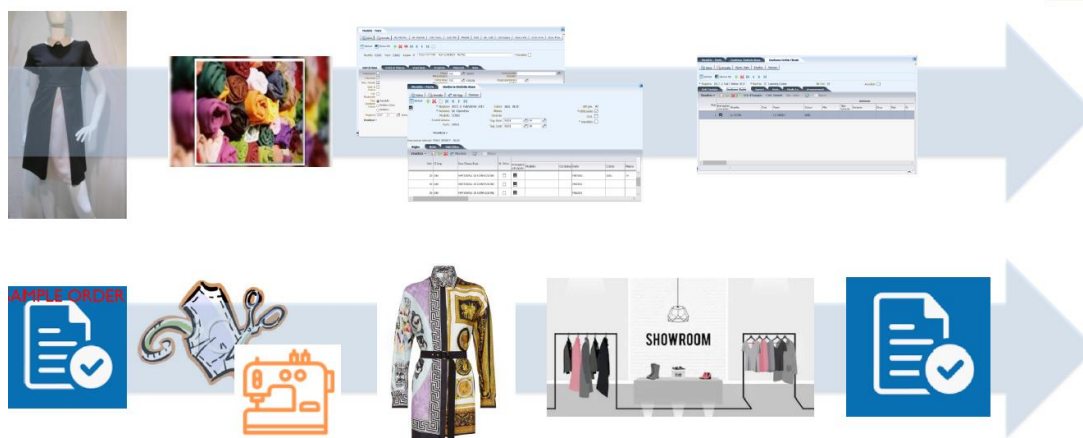


Figura 13: Stealth Academy 2021 - Fashion Overview – Ciclo della moda

Gli abiti vengono confezionati entro luglio, così da poterli presentare come “la nuova collezione autunno-inverno” a settembre.

Dalla vendita alla produzione

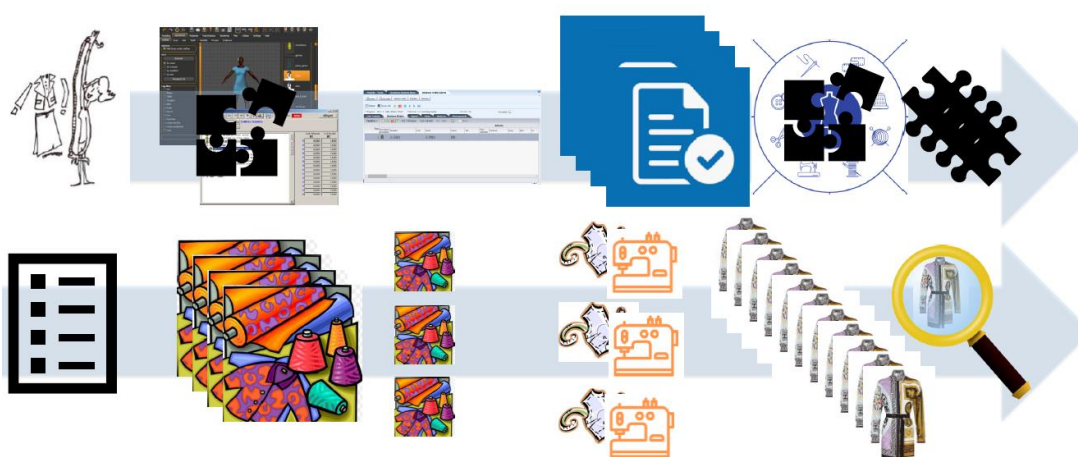


Figura 14 Stealth Academy - Ciclo della moda passaggio 2

Solo alla fine del periodo dei saldi, e quindi alla fine di febbraio dell’anno seguente, si sa se la collezione ha avuto successo, quanti capi sono stati venduti a prezzo pieno, quanti a prezzo scontato e quanti sono rimasti invenduti.

Il ciclo della moda, quindi, dura diciotto mesi. In questo arco di tempo, viene ordinata, scelta, presentata e consegnata anche una collezione primavera-estate, i cui risultati saranno a loro volta quantificabili solo alla fine del ciclo.

Dalla produzione alla distribuzione



Figura 15 Stealth Academy - Ciclo della moda passaggio 3

Queste tempistiche obbligano i brand della moda a pianificare con largo anticipo.

Dalla distribuzione al cliente finale

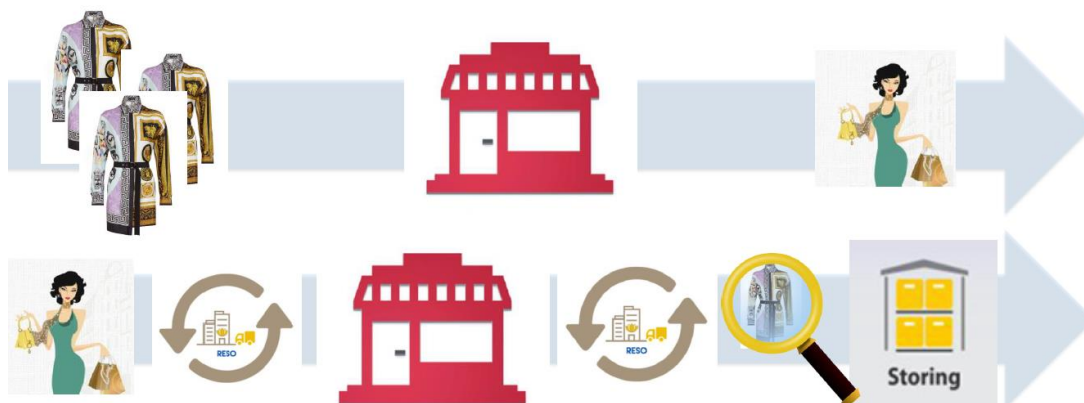


Figura 16 Stealth Academy - Ciclo della moda passaggio 4

La programmazione delle risorse d'impresa avviene grazie all'implementazione di software gestionali, gli ERP, che integrano i processi di business rilevanti di un'azienda.

Stealth the Fashion Platform copre tutte le aree che possono essere automatizzate e/o monitorate all'interno di un'azienda, permettendo così agli utilizzatori di operare in un contesto uniforme ed integrato, indipendentemente dall'area applicativa.

Capitolo 2

Stealth® The Fashion Platform

2.1 Dove nasce Stealth

Alla fine degli anni '90, Patrizio Podini, imprenditore del Nord Italia ha un obiettivo: portare nelle case degli italiani prodotti di qualità a prezzi convenienti. Per perseguire il suo sogno apre nel 1994 a Napoli il primo punto vendita MD.

Ad oggi quest'azienda, operante nel canale dell'hard discount, vanta più di 800 punti vendita in tutta Italia.

Negli anni '80 il figlio, Marco Podini, in collaborazione con Cosimo Mimmo Solida puntano a una differenziazione della Holding investendo nel campo nascente dell'IT italiano: viene così creata Deda Group, con l'idea di dar vita a un polo di aggregazione di esperienze e competenze nello scenario italiano del Software e delle Soluzioni 'as a service'.³⁶

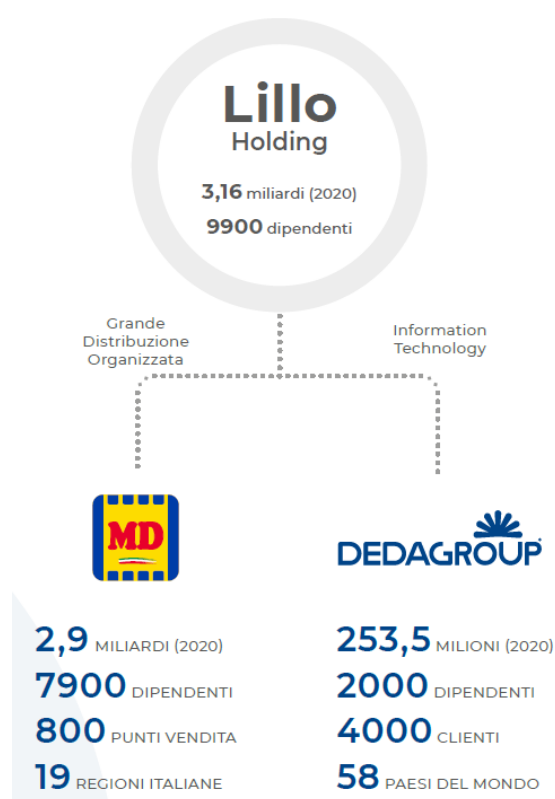


Figura 17 Gruppo Imprenditoriale

³⁶ <https://www.deda.group/deda/gruppo/storia>

Con 'as-a-service' si indica in genere una soluzione gestita da un provider esterno per conto dell'utente, che in questo modo ha la possibilità di dedicarsi alle attività strategiche.³⁷

Il progetto della famiglia Podini si realizza con le prime acquisizioni nel 1980 e subito si amplia in tutto il territorio nazionale. Successivamente il progetto si rivolge ai mercati esteri e accelera dal 2008, fino ad arrivare a oggi con un fatturato di 43 milioni di euro e oltre 300 clienti, presenti in 45 paesi.³⁸

Deda Group Stealth è un'azienda nel settore fashion & luxury, che ad oggi risulta tra i principali protagonisti dell'IT italiano, facente capo a Deda Group S.p.A.

L'azienda Deda Group Stealth utilizza la piattaforma Stealth, un gestionale specializzato per l'industria della moda e del lusso, che aiuta queste aziende nella gestione aziendale a 360 gradi.

Secondo la classifica delle aziende del settore Software e Servizi redatta dalla rivista Data Manager, Deda Group si colloca oggi tra le prime dieci realtà dell'Information Technology a capitale interamente italiano.³⁹

Deda Group negli anni è diventata protagonista nell'innovazione digitale di aziende, enti pubblici e istituti finanziari, sapendo specializzare le soluzioni a seconda dei contesti di business.

Il mercato a cui si rivolge l'impresa 'principale' è vario e comprende: Digital Business, Cloud, Public Services, Fashion, Treasury & Financial Software, Banking & Finance.

³⁷ IBM, Introduction to IBM MQ and the as a service architecture, pag3

³⁸ <https://www.dedagroupstealth.com/about-us>

³⁹ <https://www.datamanager.it/la-classifica-top-100-software-e-servizi-2021/>

Cosa sappiamo fare



Figura 18 Mercati serviti

Il settore su cui ci concentreremo è il Fashion e l'azienda che se ne occupa è Stealth, il cui nome ha origine da: "System for TExtile And cLoTHes e System for TExtile And LeaTher". Il gestionale è stato studiato e differenziato in base al fatturato delle aziende che va a servire. In particolare, vi sono due tipologie di prodotto:

- per le aziende con fatturato tra i 10 e 50 milioni viene installato "StealthGo!", mentre
- per coloro che superano i 50 milioni di fatturato annuo troviamo "Stealth - The fashion Platform".⁴⁰

⁴⁰Fonti interne, presentazione aziendale

La tecnologia su misura per il mercato fashion



The slide features two columns of text. The left column is headed by the 'STEALTH' logo in a red box with the tagline 'The Fashion Platform'. Below it, text describes the platform as a solution for global brands in the Fashion & Luxury sector. The right column is headed by the 'STEALTH GO!' logo in a red box. Below it, text describes it as a cloud-preconfigured solution for small and medium businesses. The bottom left contains the website URL 'www.dedagroupstealth.com'. The bottom right features the 'DEDAGROUP' logo with 'STEALTH' written below it. There are decorative pink curved lines on the left and right sides of the slide.

STEALTH
The Fashion Platform

Stealth®, The Fashion Platform, è la soluzione pensata per gestire in modo integrato tutti i processi tipici e complessi dei brand globali del settore Fashion&Luxury, favorendone la crescita abilitando strategie Omnichannel.

www.dedagroupstealth.com

STEALTH
GO!

Stealth® Go! è la soluzione cloud preconfigurata sviluppata da Dedagroup Stealth e pensata per le piccole e medie imprese.

DEDAGROUP
STEALTH

Figura 19 Stealth Academy - Presentazione aziendale

La differenza tra i due, oltre alle tipologie di aziende che serve, consiste essenzialmente nel diverso raggio d'azione che coprono e le personalizzazioni praticabili; nel primo caso si parla di una piattaforma preconfigurata che prevede flussi standard e pensata per le piccole medie imprese, mentre la seconda è stata costruita per gestire in modo equilibrato tutti i processi dei brand globali del settore, con la possibilità di personalizzarlo al meglio.

Per citare solamente qualche esempio di brand che possiede StealtGo! troviamo: Campomaggi, Missardi, Tivoli, Save The Duck, Ragno.

Per quanto riguarda Stealth, così abbrevieremo d'ora in avanti, è attualmente in uso in Bottega Veneta, Fendi, Kering, Gucci, Prada, Moncler, Golden Goose, Diesel, Versace, Church's e molti altri.

Referenze



Figura 20 Stealth Academy - Presentazione aziendale

2.2 Stealth: in cosa consiste e perché è utile?

Oggi il 60% dei capi e degli accessori 'Made in Italy' arriva nei negozi grazie all' ERP Stealth® - The Fashion Platform.⁴¹ La piattaforma consente ai marchi della moda e del lusso di gestire dati complessi in un'unica piattaforma e di avere sotto controllo tutti i processi che intercorrono ad ogni step della Supply Chain. Sono comprese tutte le funzioni del ciclo attivo e passivo della Fashion Industry, come produzione, approvvigionamento, vendita e distribuzione.⁴²



Figura 21 Stealth Platform

⁴¹ <https://www.deda.group/deda/mercati/fashion>

⁴² <https://www.dedagroupstealth.com/it/prodotti/stealth>

Stealth riesce a essere a supporto del digital business grazie alle sue caratteristiche: modellabile, integrato, flessibile e localizzabile.⁴³

La piattaforma è in grado di adattarsi al “modus operandi” dell’azienda per soddisfare al meglio le personalizzazioni richieste dai clienti, che operando in segmenti diversi del mercato (abbigliamento, borse, scarpe, accessori, ecc.) necessitano di set up differenti.

Una delle caratteristiche che rendono questa piattaforma particolarmente fruibile è la sua modellabilità: è bene ricordare che il cambiamento va implementato in maniera graduale; un cambiamento molto drastico rischia infatti di minare la continuità operativa dell’azienda, la quale è formata da persone prima che da macchine.

Le caratteristiche della piattaforma Stealth la rendono preferibile ad altri competitor, in quanto le permettono di essere personalizzabile da parte dei clienti, perché a differenza di altre piattaforme non ha una struttura estremamente rigida e può essere adattata alle esigenze più diverse. La possibilità di implementare la piattaforma per gradi consente un minore sforzo di adattamento alle procedure e garantiscono un minor margine di errore.

L’integrazione risolve a monte i tipici errori e contenziosi associati alla movimentazione delle merci, poiché tutte le informazioni sono condivise lungo la filiera; questo avviene grazie ai Master Data contenuti nella piattaforma che ne facilitano il monitoraggio costante della merce nelle diverse fasi.⁴⁴

A livello di processo i master data management sono gli attributi che descrivono le caratteristiche di prodotto (contenuto, confezione, pacco, imballo) venduto e acquistato.

I dati, una volta raccolti e conservati in modo strutturato, devono essere elaborati mediante strumenti di analisi che li trasformino in informazione e conoscenza per essere direttamente utilizzabili nell’ambito dei processi decisionali.

La qualità dei dati dipende dalla loro consistenza e si ottiene solo se le informazioni sono presenti in un solo posto e tutta l’organizzazione ne può fruire in modo certo e univoco.

Lo schema riportato sotto schematizza la logica appena citata di trasmissione dei dati che permette una visione globale di ciò che accade all’interno di un’azienda, per evitare problemi lungo il processo produttivo.

⁴³ Fashion Overview, slide interne all’azienda

⁴⁴ <https://www.dedagroupstealth.com/it/prodotti/stealth>



Figura 22: produzione, distribuzione e vendita

Una volta installato Stealth l'azienda verrà seguita sotto molteplici punti di vista.

Un'unica piattaforma per diverse esigenze



FASHION INDUSTRY

Aiutiamo le aziende della moda a produrre, distribuire e vendere i propri capi e accessori in Italia e nel mondo.

OMNICHANNEL STRATEGY
 Abilitiamo la costruzione e la realizzazione di strategie Omnichannel garantendo una vista unica su sistemi, sui processi, sui consumatori.



FASHION & LUXURY RETAIL

Supportiamo la diffusione dei brand in tutto il mondo attraverso consulenza e soluzioni IT che abilitano la costruzione di reti di vendita globali.

Figura 23 Presentazione istituzionale Stealth Academy 2021

L'organizzazione fornisce servizi di tipo funzionale e di tipo tecnico.

Cosa si intende? All'interno del gruppo dedicato al progetto vengono scelte sia persone adibite a software developer, che provvedono alla parte più tecnica/informatica di installazione del database, sia persone con la mansione di consulting, specializzate nelle varie aree di interesse (ciclo attivo, ciclo passivo, retail, e-commerce, finance, vendita e distribuzione, approvvigionamento e produzione). Ciò facilita l'integrazione del gestionale con realtà già esistenti da tempo che non possono bloccare la loro produzione per lavori interni di aggiornamento dei sistemi. Le informazioni devono essere sempre disponibili.

Il supporto non si limita alla fase iniziale del progetto, ma continua durante lo sviluppo dell'azienda poiché il mercato è in continua evoluzione. Anche gli aspetti normativi incidono molto sulla configurazione del database, che deve evolversi continuamente, per fare in modo che le aziende siano al passo con gli obblighi imposti dalle leggi di mercato.

Recenti sviluppi sono avvenuti in materia di fatturazione elettronica e sistema Intrastat, che come ci ricorda il sito delle Agenzia della Accise, Dogane e Monopoli, consiste *“nell'insieme delle procedure che garantiscono l'assolvimento del controllo fiscale degli scambi intracomunitari di beni e di servizi effettuati dagli operatori nazionali con il resto della comunità europea.”*⁴⁵

Va ricordato che questi temi sono stati di particolare interesse per tutte le aziende del fashion e luxury e non solo.

L'obiettivo che si pongono i team che seguono le aziende non consiste in apportare modifiche solamente per aggiornamenti normativi, ma di studiare versioni nuove del sistema in corrispondenza dell'evoluzione delle esigenze o delle problematiche che emergono con lo sviluppo del business.

Un esempio di questo approccio sarà presentato nel Capitolo 3 e 4, dove potremmo vedere l'evoluzione tra una gestione del fido con pochi dettagli o addirittura affidata solamente al credit risk management e una nuova versione, molto più dettagliata, che mette insieme dati provenienti da funzioni aziendali diverse con l'obiettivo di facilitare le scelte di fornitura o blocco della merce. Ovviamente la fornitura dei prodotti può aumentare o diminuire di volume a seguito di decisioni prese dall'azienda.

Nei casi più estremi la fornitura può addirittura essere bloccata a seguito dei dati ricavati dal gestionale o per particolari situazioni di crisi.

⁴⁵ <https://www.adm.gov.it/portale/dogane/operatore/servizi-online/intrastat>

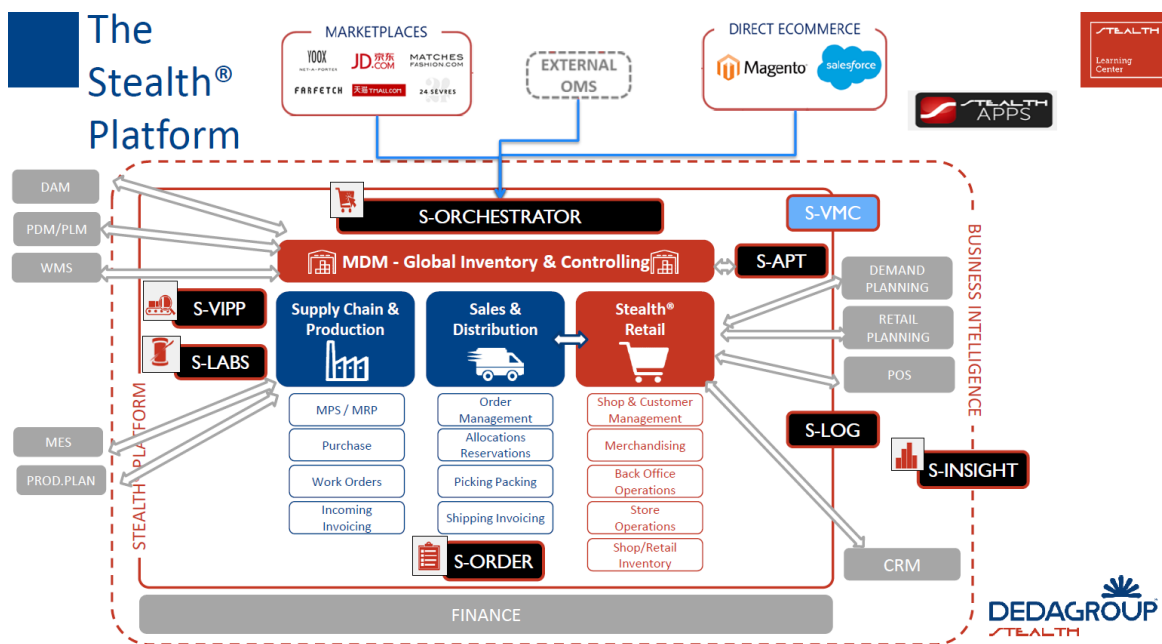


Figura 24 Stealth Academy - Fashion Overview

Infine, Stealth è in grado di interagire con software che si occupano di parti aziendali che non sono sufficientemente esaustive al suo interno, ad esempio per le varie problematiche legate alla gestione contabile (SAP o Econ) o i marketplace a cui le aziende clienti si affidano per lo shopping on-line (Farfetch o Facebook Shop).

2.3 ERP

Al giorno d'oggi se un'azienda vuole essere competitiva nel mercato globale deve realizzare una forte integrazione tra tutte le applicazioni ed i dati, indipendentemente dalla loro posizione geografica o logica.

Portugal e Sundaram nel 2006 definiscono ERP come: «ERP systems are package software applications that connect and manage information flows within and across complex organisations, allowing managers to make decisions based on information that truly reflects the current state of their business»⁴⁶.

Deda Group fornisce il suo prodotto ERP nella veste 'estesa' che permette di

⁴⁶ V Portugal and D Sundaram, Business Processes – Operational Solutions for SAP Implementation

focalizzarsi non solo sulla singola impresa ma concerne l'intera filiera produttiva, prendendo in considerazione anche clienti e fornitori.

Condividere queste informazioni all'interno dell'azienda e dei suoi partner è tra gli obiettivi cardine di un ERP, assieme alla creazione di connessioni tra le fasi della produzione del prodotto a un costo inferiore e in tempo reale. Stealth, attraverso il database, opera con le diverse business unit per evitare il ripetersi di dati e garantirne l'integrità. Uno dei maggiori vantaggi e molto spesso una delle parti più laboriose nelle prime fasi di installazione riguarda la configurazione delle anagrafiche, che successivamente potranno essere utilizzate da ogni area applicativa senza la necessità di chiedersi dove poter reperire i dati (dalla movimentazione di magazzino al manager).

Due componenti fondamentali per la corretta implementazione del sistema ERP sono:

- MRP “a set of techniques that uses bill of material data, inventory data, and the master production schedule (MPS) to calculate requirements for materials”⁴⁷
- MPS “il numero di articoli da produrre in un determinato arco di tempo. Si basa sugli ordini disponibili e sulla domanda futura stimata”.

È possibile affermare che MRP è un “elenco” che utilizza i dati della distinta base, i dati di inventario e le tempistiche necessarie alla produzione per evitare colli di bottiglia ed eseguire le lavorazioni dei prodotti finiti in tempo.

Per calcolare MRP è necessario avere a disposizione i dati della distinta base che costituiscono i sotto assemblati e, in contemporanea, anche i materiali già disponibili a magazzino, per capire cosa è già presente come risorsa e cosa dovrà essere ordinato. Unendo le varie informazioni sarà possibile schedulare l'arrivo dei materiali per renderli disponibili per una determinata data in modo che il processo di produzione fluisca senza interruzioni. Le scadenze devono essere stabilite il prima possibile una volta ricevuto l'ordine dal cliente, poiché ogni interruzione che genera lead time aumenta i costi per l'azienda e per la produzione di quel determinato bene.

⁴⁷ Definizioni Slide fornite dalla professoressa Favaretto durante il corso di Sistemi di supporto alle decisioni aziendali

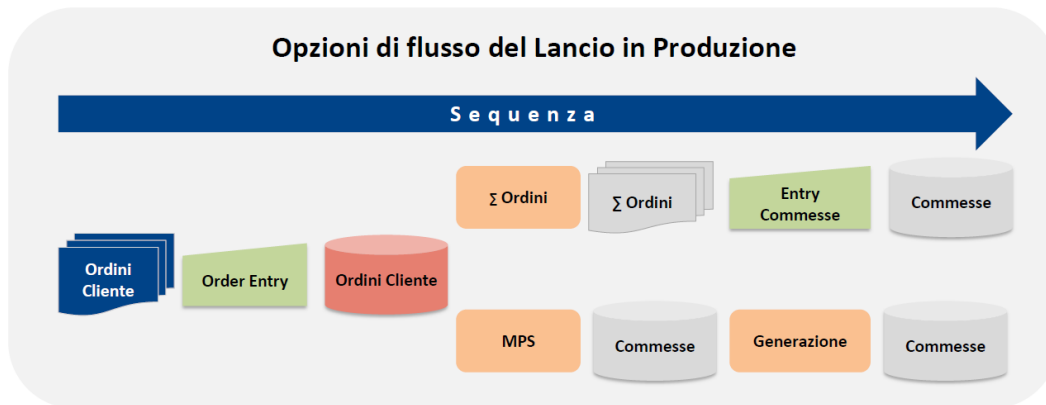


Figura 25 Stealth Accademy - Gestione della produzione

Con la sigla MPS si fa riferimento a Master Production Schedule, ovvero un piano interno utilizzato dall'azienda. Questo piano mette a confronto la domanda effettiva ricevuta dal mercato, con la disponibilità a magazzino per capire il quantitativo di produzione che è in grado di soddisfare. Una volta ricavato il dato sarà utile al management per decidere come gestire nel modo più efficace ed efficiente il magazzino e il reparto produzione.

2.3 Architettura del Database

I database relazionali sono utilizzati sin dagli anni '70. I vantaggi offerti dal modello relazionale continuano a renderlo anche oggi il modello di database più accettato a livello globale.

Nei primi anni dell'esistenza dei database ogni applicazione archiviava dati nella propria struttura unica. Qualora fosse necessario creare applicazioni per utilizzare tali dati, gli sviluppatori avevano bisogno di conoscere numerosi dettagli sulla struttura dei dati specifica, al fine di trovare i dati necessari. Queste strutture dati erano inefficienti, difficili da gestire e da ottimizzare per offrire buone performance delle applicazioni. Il modello di database relazionale è stato progettato per risolvere il problema di più strutture di dati arbitrarie. Il modello relazionale dei dati ha fornito un modo standard per rappresentare i dati

utilizzabili da qualsiasi applicazione ed eseguire query su di essi. Fin dall'inizio, gli sviluppatori hanno riconosciuto che il punto di forza del modello di database relazionale è l'uso delle tabelle, ovvero un modo intuitivo, efficiente e flessibile per archiviare informazioni strutturate e accedervi. Con il passare del tempo è emerso un altro punto di forza del modello relazionale, poiché gli sviluppatori hanno iniziato a utilizzare il linguaggio SQL (Structured Query Language) per scrivere dati in un database ed eseguirvi query. Per molti anni il linguaggio SQL è stato ampiamente utilizzato come codice per le query di database. Basato sull'algebra relazionale, SQL offre un linguaggio matematico internamente coerente che semplifica il miglioramento delle performance di tutte le query di database. In confronto, altri approcci devono definire singole query. Il semplice ma potente modello relazionale viene utilizzato da organizzazioni di ogni tipo e dimensione per un'ampia varietà di esigenze di informazione. I database relazionali vengono utilizzati per tracciare gli inventari, elaborare transazioni di e-commerce, gestire enormi quantità di informazioni sui clienti mission-critical e molto altro. Un database relazionale può essere preso in considerazione per reperire qualsiasi informazione in cui i data points si correlano tra di loro e devono essere gestiti in modo sicuro, regolamentato e coerente.⁴⁸

La figura riporta i collegamenti, all'interno di Stealth, relativi agli 'oggetti' e mostra la dipendenza tra le varie tabelle in cui sono contenuti. Al modificarsi di un dato all'interno di queste tabelle, si avrà immediata modifica anche nelle altre.

⁴⁸<https://www.oracle.com/it/database/what-is-a-relational-database>

Architettura database | Oggetti

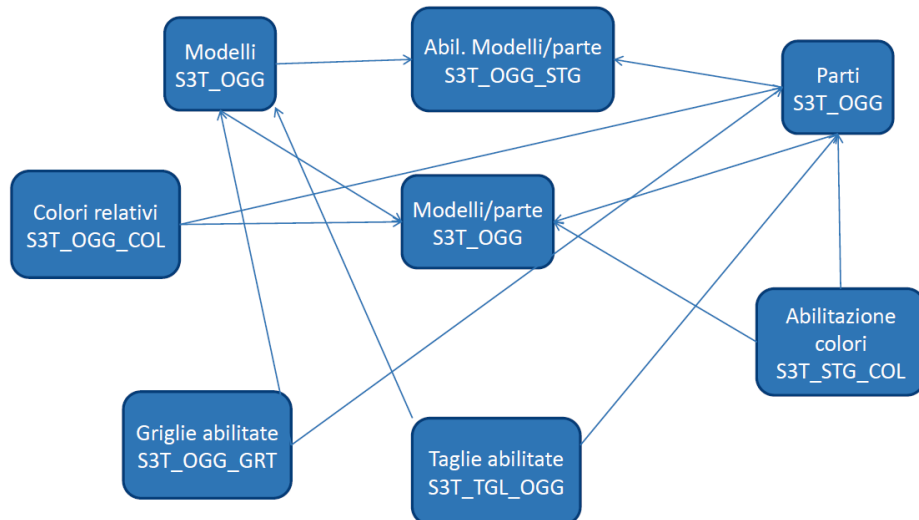


Figura 26 Database relazione, esempio di collegamento tra gli oggetti

Un altro strumento utilizzato insieme al database è Oracle PL/SQL Developer, ossia come spiegato brevemente sopra un linguaggio utilizzato per effettuare interrogazioni su database relazionali. Esso possiede caratteristiche complesse che consentono di estrapolare i dati in diverse forme in base alle esigenze dell'utente; tuttavia, essendo un linguaggio non procedurale, non è possibile interrogare i dati e al contempo eseguire operazioni su questi utilizzando esclusivamente il linguaggio SQL.

Nella figura 27 è stato interrogato il database per estrapolare la lista di tutti i clienti (clienti finali, rivenditori monomarca, rivenditori multimarca, filiali estere, ecc.) a cui sta vendendo l'azienda selezionata. Se si aggiungono filtri a questa query, la lista che verrà riproposta presenterà solo i clienti che rispettano tali parametri.

The screenshot shows the PL/SQL Developer interface. The main window displays the SQL query: `Select * from s3t_cli`. The result is shown in a table with the following columns: CLI_SOC_COD, CLI_COD, CLI_SOG_SOC_COD, CLI_SOG_COD, and CLI_DATA_INS. The table contains 19 rows of data, with alternating green and yellow background colors for each row.

	CLI_SOC_COD	CLI_COD	CLI_SOG_SOC_COD	CLI_SOG_COD	CLI_DATA_INS
1	GO2	G00003	GO	G00003	11/02/2021 16:27:21
2	GO2	G00004	GO	G00004	11/02/2021 16:41:00
3	GO	G00004	GO	G00004	23/12/2020 16:47:22
4	GO	G00005	GO	G00005	23/12/2020 16:49:43
5	GO	G00006	GO	G00006	23/12/2020 16:52:24
6	GO	G00007	GO	G00007	23/12/2020 16:55:55
7	GO	G00008	GO	G00008	23/12/2020 16:59:42
8	GO	G00002	GO	G00002	09/03/2021 16:12:10
9	GO	G0000A	GO	G0000A	09/03/2021 16:13:39
10	GO	G0000B	GO	G0000B	09/03/2021 16:15:11
11	GO	G00000	GO	G00000	09/03/2021 16:17:36
12	GO2	G00000	GO	G00000	09/03/2021 16:20:57
13	GO2	G00002	GO	G00002	09/03/2021 16:22:21
14	GO2	G0000A	GO	G0000A	09/03/2021 16:25:32
15	GO2	G0000B	GO	G0000B	09/03/2021 16:26:43
16	GOA	G00000	GO	G00000	09/03/2021 16:28:20
17	GOA	G00002	GO	G00002	09/03/2021 16:29:15
18	GOA	G0000A	GO	G0000A	09/03/2021 16:30:20
19	GOA	G0000B	GO	G0000B	09/03/2021 16:31:16

Figura 27 PL/SQL Ricerca Clienti

Attraverso questo strumento è possibile non solo interrogare il database su dati già esistenti, ma è possibile apportare modifiche, per tale motivo solitamente viene utilizzato dai consulenti per fornire assistenza e non lasciato agli utenti finali.

Capitolo 3

Gestione Fido Cliente

Nel capitolo 1 sono state spiegate le logiche del lusso per ciò che concerne l'ambito finanziario, tale aspetto è emerso ancor di più di recente a causa della pandemia globale, che ha provocato un'inaspettata crisi finanziaria a cui le aziende hanno dovuto far fronte.

Nello specifico è stata notata una contrazione delle vendite, unita alla più lenta e difficile capacità aziendale di riduzione dei costi fissi, che ha avuto come effetto immediato il peggioramento dei margini con un importante ripercussione sulla liquidità, aggravata da magazzini fermi per stock invenduti.

Si pensi, ad esempio, a quanti negozi fisici sono stati in disuso durante il lockdown, in quanto non considerati beni di prima necessità, ma per i quali le aziende hanno comunque dovuto pagare gli affitti o le varie utenze.

I consumatori si sono visti privati di un'esperienza che nel mondo del lusso conta molto e il cambiamento di abitudini verso lo shopping on-line non è stato di certo immediato. Ciononostante, il comparto del lusso si è ripreso dalla crisi, consentendo ai modelli di business di tornare ai processi di generazione di cassa stabili e adeguati alla remunerazione dei fattori produttivi ed evidenziando quanto sia cruciale il monitoraggio delle vendite che generano liquidità.

Canali di vendita



Figura 28 Stealth Academy 2021

Non solo nei momenti di crisi, ma anche in momenti di normale pianificazione, occorre prestare attenzione agli aspetti monetari e all'equilibrio tra tempi di incasso e di pagamento.

Le aziende del lusso per loro natura hanno un tempo considerevole tra il momento in cui impiegano disponibilità liquide per acquisire il materiale e pagare i costi operativi e il momento in cui ottengono liquidità dai clienti per i beni e servizi venduti. In questo periodo di tempo, l'impresa può dover ricorrere a prestiti finanziari per far fronte alle spese correnti e in conto capitale.⁴⁹

Per evitare tutto ciò, viene monitorato il "flusso di cassa", che indica le variazioni positive o negative della liquidità dell'azienda che si verificano in un dato periodo di tempo, generalmente un anno. È detto anche flusso primario dopo le imposte.

In pratica, si ottiene come differenza tra il totale delle entrate (cash in flow) e delle uscite (cash out flow) monetarie e rappresenta l'ammontare del denaro liquido che l'azienda possiede in un dato momento della sua vita.⁵⁰



Figura 29 Schema riassuntivo del flusso di cassa⁵¹

⁴⁹ Simons R., Sistemi di controllo e misure di performance, cap.5

⁵⁰ Simons R., Sistemi di controllo e misure di performance

⁵¹ Fonte: Simons R., Sistemi di controllo e misure di performance

L'analisi del flusso di cassa è uno degli strumenti principali di controllo della gestione finanziaria dell'azienda che mira a ottimizzare la gestione della tesoreria contenendo gli oneri finanziari.

Se il CFO (Chief Financial Officer) è in grado di stimare con una buona approssimazione i flussi di cassa a una certa data, sarà in grado di negoziare per tempo le eventuali coperture necessarie a coprire i deficit di liquidità. Sarà anche in grado di prevedere impieghi più remunerativi per la liquidità attuale, garantendo comunque la solvibilità finanziaria dell'azienda anche a fronte di eventi imprevedibili, come è stata la pandemia o un cambiamento di preferenze del consumatore che non era previsto.

L'ottimizzazione della gestione finanziaria e del cash flow aziendale sono motivate dal contesto attuale in cui le aziende operano, che mostra:

- un oggettivo innalzamento del rischio di insolvenza;
- una maggiore difficoltà a reperire prestiti bancari (nelle loro diverse forme) e difficoltà a ricevere i pagamenti nelle tempistiche prestabilite.⁵²

Di seguito ci focalizzeremo proprio su tale problematica, ovvero l'importanza di prestare attenzione agli aspetti monetari e all'equilibrio tra tempi di incasso e di pagamento. Spiegheremo quali sono gli elementi che vengono presi in considerazione per effettuare un'analisi della clientela (classificandola), quali sono le scelte determinanti sulla fornitura di merce e chi sono i soggetti chiamati a prendere tali decisioni.

Si parlerà quindi di come controllare lo "stato amministrativo del cliente", che fornisce in Stealth le indicazioni sugli elementi che concorrono a determinare il rischio connesso al rapporto commerciale con esso.⁵³

Fino ad oggi, lo stato amministrativo del cliente, consisteva in un'interfaccia molto sintetica, in cui venivano riportati dati molto basilari, elaborati principalmente dall'ufficio crediti. Invece, ciò che spiegheremo successivamente, consiste in una nuova versione basata su uno studio del cliente che riassume tutte le informazioni necessarie, non solo a comprendere la posizione del cliente, ma nel caso peggiore, scegliere a che punto bloccare la produzione o fornitura di merce che aveva richiesto.

⁵² <https://www.cuoospace.it/2016/11/credit-management-il-rischio-del-credito.html>

⁵³ Terminologia interna

3.1 Analisi della clientela

Gli argomenti trattati di seguito sono inerenti al contesto business-to-business, cioè verranno analizzate le relazioni riguardanti le molteplici interazioni esistenti tra due aziende del fashion.⁵⁴

La gestione dei crediti è una leva aziendale molto delicata e necessita di politiche definite per attrarre e mantenere la clientela aziendale. Tracciare il profilo dei propri clienti è necessario per comprendere e in alcuni casi prevenire, situazioni di sofferenza e limitare i rischi connessi agli insoluti.

Fino a qualche decennio fa questa operazione veniva effettuata mediante la ricerca di informazioni di base sulle aziende con cui si era in rapporti; ora non basta più una mera raccolta di dati ma vi è necessità di interpretarli.

Tale esigenza è stata studiata da Stealth, che ha deciso di elaborare una nuova versione della situazione amministrativa del cliente per avere più informazioni possibili, sia in merito alla sua posizione finanziaria sia relativamente alla merce ordinata.

In generale, occorre identificare i clienti legati da contratti di fornitura, che si differenziano da quelli che invece acquistano con cadenza non regolare. Specialmente con i primi, buona regola è quella di verificare periodicamente i contratti e il rispetto delle condizioni economico-finanziarie in essi contenute.

Per i clienti sprovvisti di un contratto di fornitura occorre verificare gli ordini effettuati nell'ultimo periodo rapportati al fabbisogno presunto del cliente, al fine di determinare le sue potenzialità commerciali e le condizioni di vendita negoziate. Tali analisi andrebbero eseguite almeno una volta al mese, così da avere a disposizione un profilo del credito il più aggiornato possibile.⁵⁵

Si devono valutare per ogni società due valori principali che rappresentano gli indicatori fondamentali per una corretta valutazione del rischio di credito: il *credit rating* e il *credit limit* (fido).

Il primo misura la probabilità che il soggetto esaminato possa risultare insolvente, è un parere riguardo la capacità di un'azienda di fronteggiare gli impegni finanziari assunti. Il rating assegnato ad una società prescinde dalla sua

⁵⁴<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09564230810855707/full/pdf?title=a-definition-model-and-empirical-analysis-of-business-to-business-relationship-quality>

⁵⁵ <https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/n-72---la-gestione-e-il-controllo-della-tesoreria-e-dei-rischi-finanziari-nelle-pmi.pdf>

grandezza, dalla sua reputazione o dal suo fatturato. Gli elementi principali di un rating sono di tipo “quantitativo” e “qualitativo”. Gli elementi quantitativi sono quelli relativi alle caratteristiche economiche-finanziarie, come l’analisi della redditività, della liquidità, della solvibilità, ecc. Gli elementi qualitativi, invece, fanno riferimento a diversi fattori quali, ad esempio, la stabilità del paese in cui opera l’azienda, le capacità dimostrate dal Management nella gestione della stessa, ecc. Per questo motivo, ad esempio, una piccola azienda può ottenere una valutazione più alta di una ben più titolata.

Il fido commerciale indica l’esposizione massima che è possibile affrontare, verrà trattato in maniera più approfondita nel capitolo 3.2.⁵⁶

Quando le aziende del lusso instaurano un rapporto commerciale con un cliente stipulano un contratto relativo all’ordine effettuato, al cui interno sono specificate le varie *condizioni di vendita* per singola collezione e vengono definiti i vari parametri, in particolare i metodi di pagamento, ossia i termini di scadenze e le tipologie. Al fine dei nostri ragionamenti è importante l’evidenza dei termini, ossia 30 giorno o 60 giorni ecc. Quando si inserisce un ordine, la piattaforma Stealth è in grado di verificare le condizioni di vendita, mettendole in evidenza, riportandole automaticamente nella fattura in modo da poter eseguire solamente una verifica e non la ricerca dei parametri per ogni singolo cliente.

Condizioni di Vendita | Definizione 2/2



Le Condizioni di Vendita contengono i dati di default per gli Ordini Cliente e relativi a:

- Termini generali (valuta, modalità pagamento, indirizzi, etc.)
- Cliente Ordine, Fatturazione, Spedizione e Destinazione
- Blocchi
- Sconti e Provvigioni



Figura 30 Stealth Academy 2021

⁵⁶ <https://www.cuoospace.it/2016/11/credit-management-il-rischio-del-credito.html>

L'attività di verifica sul cliente deve essere svolta anche preventivamente, prima di qualsiasi sottoscrizione di contratti di vendita o di accordi commerciali. Tutto ciò è importante, in quanto è con l'invio della conferma dell'ordine, prima della consegna della merce al cliente e della corrispondente fatturazione del corrispettivo, che viene definito un preciso impegno per l'azienda e sorge il "rischio potenziale".

Acquisizione Ordini Cliente | Processo

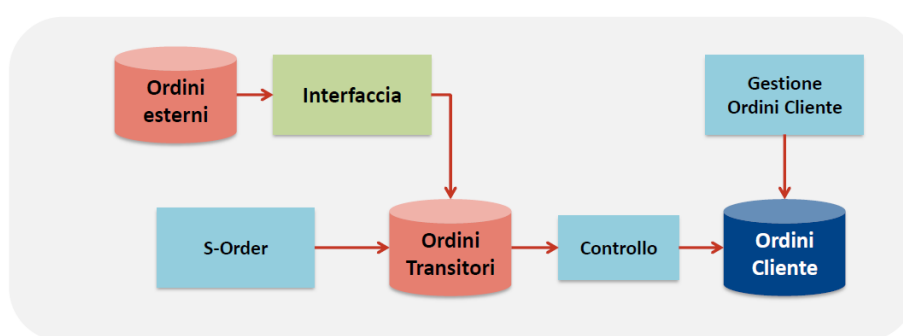


Figura 31 Stealth Academy 2021

Il cosiddetto rischio potenziale si ha nella maggior parte dei casi, poiché non viene richiesto un pagamento immediato della merce ordinata, ma viene concessa una dilazione dei tempi di incasso, per agevolare i clienti che la rivenderanno nei loro negozi. Permettendo a questi ultimi di pagare successivamente si crea un rischio di credito che si decide di assumere con loro, per cui è necessario conoscere bene la clientela, le varie tipologie di pagamenti che sono loro concesse e i giorni di dilazione di cui essi beneficiano, nonché la quantità di merce che può essere ordinata dal cliente senza aver saldato le proprie spettanze.

Occorre quindi per l'head quarter creare uno scadenziario dei crediti verso clienti che evidenzia i giorni di dilazione concessi ad ogni cliente, i giorni di ritardo nei pagamenti, l'eventuale fido concessogli, nonché verificare gli interessi impliciti che sussistono nella fornitura.

Gli elementi appena citati, anche in passato erano presenti all'interno del gestionale, però non erano mostrati in una stessa "pagina", bensì erano collocati in diverse aree come l'anagrafica clienti, le condizioni di vendita, gestione degli ordini ecc.

Con la nuova versione della situazione amministrativa del cliente, sono stati studiati da Deda Group Stealth per creare una schermata del database che riassume in modo efficiente varie caratteristiche, sia del cliente rivenditore, sia dei prodotti che sono venduti. L'obiettivo che si è posta l'azienda creando questo modello è stato mostrare, nel modo più compatto possibile, gli elementi che l'ufficio crediti o il credit manager precedentemente doveva andare a ricercare nel gestionale; così facendo sarà possibile acquisire decisioni con maggior oggettività e la condivisione dei dati avverrà in modo più semplice.

Per questo Stealth proporrà ai nuovi clienti questo nuovo modello nelle sue prossime installazioni e supporterà i brand, già suoi clienti, nell'implementare la nuova versione studiata sulle loro "necessità" emerse in questi anni di utilizzo del database. È vero che ogni azienda del fashion e luxury si differenzia dai competitor, ma quello che Stealth ha fatto è stato visionare tante casistiche di aziende differenti per dimensioni e fatturato, permettendo di avere una visione ampia del problema della gestione del fido, e ha riassunto gli elementi che sono risultati essenziali per valutare la situazione amministrativa del cliente in un'unica schermata.

Filtri e Selezioni		Dettaglio dati gestionali		Dettaglio dati contabili	
Preavvisi di reso <input type="checkbox"/>		Residuo ordini	343.480,00	Saldo contabile	379.432,00
Escludi ordini clienti <input type="checkbox"/>		di cui assegnati	335.488,00	Effetti in circolazione	0,00
Escludi DDT da fatturare <input type="checkbox"/>		di cui imballati	0,00	Effetti a rischio	0,00
Escludi resi da accreditare <input type="checkbox"/>		di cui prebollati	0,00	Promesse di pagamento	0,00
Stagione Corrente		DDT da fatturare	0,00	Importo insoluto	0,00
Blocco		Resi da accreditare	0,00	% Scaduto	14,00
Data apposizione		FT/NC da contabilizzare	0,00	Lettere di credito	0,00
FIDO TOTALE Corrente	875.000,00	Totale posizione gestionale	335.488,00	Anticipi per	0,00
Tolleranza 10 %	87.500			Fidejussioni per	0,00
				Assicurazioni per	600.000,00
				Totale posizione contabile	379.432,00
				Fido residuo STG corrente	247.580,00

Figura 32 Situazione Amministrativa Cliente X - evidenza crediti scaduti-

L'immagine mostra la prima parte della pagina dedicata alla "situazione amministrativa del cliente", in cui inserendo il codice identificativo del cliente si ottengono una serie di dati riassuntivi della posizione contabile.

Ogni azienda del lusso presenta delle personalizzazioni, e i dati contabili spesso

non sono contenuti nel gestionale Stealth ma comunicano con altri sistemi software, come SAP o mcg-Econ. Il punto di attenzione evidenziato in rosso nella figura 32, mostra i crediti scaduti, divisi per tempistica, ciò permette di comprendere subito in che posizione si trova il cliente e il credit manager, o l'ufficio crediti, potrà trarre le congrue conclusioni sul rischio che l'azienda sta correndo con quel cliente.

Perché un'azienda del Fashion & Luxury dovrebbe concedere una dilazione di pagamento?

Innanzitutto, tale operazione consiste in una leva strategica del marketing per raggiungere tre obiettivi principali:

- penetrazione nei mercati;
- apertura di nuovi clienti e sviluppo dei rapporti con clienti già acquisiti;
- continuità della relazione con i clienti principali.

Nel caso in essere per il mercato che serve Stealth, stiamo considerando principalmente le ultime due casistiche e pertanto risulta necessario sviluppare un'interfaccia che, in tempo reale, mostri l'andamento dei crediti dato che si presume che il rapporto di fornitura B2B non sia occasionale ma duraturo.

Stealth, come altri sistemi informativi, fornisce gli strumenti adeguati alle esigenze della gestione e del monitoraggio del recupero crediti.

Per fare in modo che ciò avvenga è necessaria la collaborazione dei profili inerenti al recupero stesso. I modelli di valutazione del rischio di credito permettono di affrontare con maggior semplicità la grandissima varietà dei dati, ma la valutazione finale sulla rischiosità è demandata al credit manager o credit risk manager. Questa figura manageriale è un perno fondamentale nell'area finanziaria e ha l'obiettivo di ridurre gli scaduti, gli insoluti, di aumentare le vendite, il tutto nell'ottica di controllare e gestire il rischio aziendale.



Figura 33 Processi connessi all'analisi del rischio

I suoi compiti consistono in moltissime attività: stabilire quando, quanto e a chi concedere il credito; monitorare le performance del credito; incassare i crediti e controllare la loro solubilità, sollecitando i ritardi/insoluti; regolarizzare i tempi medi di incasso su crediti scaduti; gestire, per l'area di competenza, cassa e tesoreria (gestione efficiente del Capitale Circolante Netto); prevedere e risolvere temporanee crisi di liquidità; contribuire a ottimizzare i rapporti con le banche e altre fonti di credito; contribuire a migliorare il patrimonio commerciale dell'azienda; raccogliere ed elaborare informazioni in merito alla situazione economico-finanziaria dei clienti, anche tramite incontri diretti, e della loro posizione concorrenziale per l'assegnazione a ciascuno un credit limit (fido); condividere e presentare le posizioni a rischio in un comitato crediti con l'alta dirigenza aziendale e gestire le eventuali coperture assicurative.⁵⁷

Nei brand con cui collabora Stealth il recupero crediti è attribuito a un'unica funzione aziendale, ciò non significa che operi da solo il credit manager ma tutt'altro vi è un continuo scambio di informazioni con le altre funzioni interessate come quella commerciale e contabile. Tutte queste hanno come obiettivo generale monitorare la regolarità dei pagamenti da parte dei debitori, con l'adozione degli strumenti più adatti, al fine di garantire i risultati sopra evidenziati.

⁵⁷ <https://www.cuoaspace.it/2020/10/il-ruolo-e-gli-strumenti-del-credit-manager-nellambito-del-controllo-finanziario.html>

3.2 Introduzione al Credi Limit (Fido)

Il credit limit è “l’importo massimo di credito offerto a un cliente, che gli consente di ordinare merce fino al limite deciso nelle condizioni di vendita”.⁵⁸

Successivamente andremo a mostrare dove si trovano le varie funzioni di cui abbiamo parlato all’interno del database Stealth, per poter comprendere al meglio il funzionamento della nuova gestione del fido.

Troviamo riferimenti a questo tema anche all’articolo 1732 del Codice Civile (R.D. 16 marzo 1942, n. 262) che definisce le *operazioni a fido* come:” Il commissionario si presume autorizzato a concedere dilazioni di pagamento in conformità degli usi del luogo in cui compie l’operazione, se il committente non ha disposto altrimenti.

Se il commissionario concede dilazioni di pagamento, malgrado il divieto del committente o quando non è autorizzato dagli usi, il committente può esigere da lui il pagamento immediato, salvo il diritto del commissionario di far propri i vantaggi che derivano dalla concessa dilazione.

Il commissionario che ha concesso dilazioni di pagamento deve indicare al committente la persona del contraente e il termine concesso; altrimenti l’operazione si considera fatta senza dilazione e si applica il disposto del comma precedente”.⁵⁹

La nuova gestione del fido in Stealth ha generalmente come obiettivo l’attivazione di blocchi sull’anagrafica del cliente e sugli ordini in essere, in quanto consente di attivare blocchi manuali o automatici. Dato che il fido rappresenta il rischio finanziario complessivo che l’azienda è disposta a correre con quel determinato cliente, quando il valore degli elementi di rischio supera il valore del fido, si adottano provvedimenti di semplice segnalazione o si attivano vari livelli di blocco delle operazioni che sono attive in quel momento.

⁵⁸ <https://www.accountingtools.com/articles/credit-limit>

⁵⁹ <https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quarto/titolo-iii/capo-ix/sezione-ii/art1732.html>

La gestione del rischio finanziario in Stealth

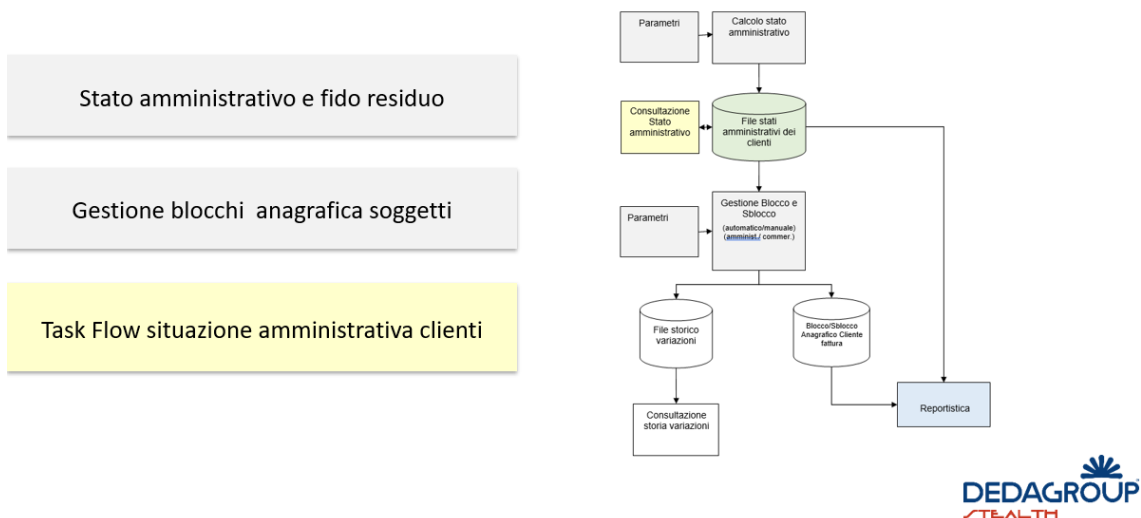


Figura 34 La gestione del fido cliente - Stealth Platform

Lo “*Stato amministrativo*” è la funzione che reperisce tutti i fattori coinvolti nel calcolo del fido residuo e li memorizza nel file degli stati amministrativi dei clienti. L’applicazione è batch, come spiega l’Enciclopedia Treccani, significa che “reperisce i dati in modo autonomo”⁶⁰ per dare all’utente il risultato finale, ma può essere eseguita anche dallo schermo di consultazione della situazione amministrativa del cliente per aggiornare in maniera puntuale la sua situazione.

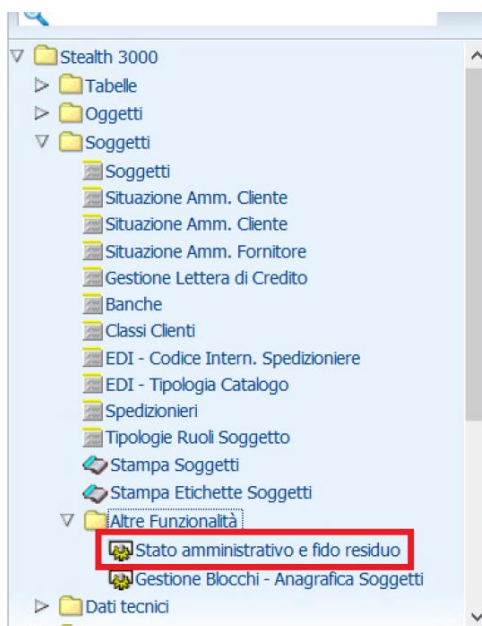


Figura 35: Stealth, Collocazione dello stato amministrativo e fido residuo

⁶⁰ <https://www.treccani.it/enciclopedia/batch/>

Nella figura viene riportata la videata vuota iniziale che l'utente deve utilizzare: per prima cosa è necessario selezionare il codice cliente per il quale sta effettuando la ricerca e successivamente premere "Avanti", affinché venga eseguito il calcolo aggiornato.

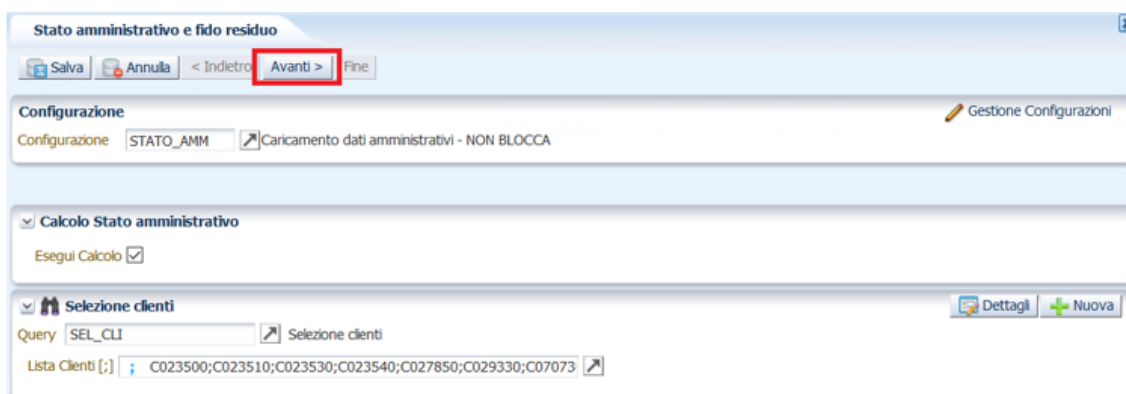


Figura 36 Stealth, Calcolo della situazione amministrativa

È possibile prevedere la schedulazione della funzione, ovvero potrebbe essere impostato un orario in cui automaticamente il sistema esegue il calcolo per tutti i clienti, senza che l'utente debba eseguire l'operazione a mano.

Dato che stiamo considerando il mondo della fashion industry la situazione amministrativa sarà calcolata avendo come riferimento la stagione.

Le stagioni base sono Primavera/Estate e Autunno/Inverno e vengono solitamente indicate con l'anno di riferimento, ad esempio P/E 2022, A/I 2023.

La chiave di lettura del task flow "situazione amministrativa clienti" è rappresentata fondamentalmente da due formule: fido totale e fido residuo, che vengono messe in relazione costantemente, dato che sono state basate sull'affidabilità del cliente e sulla sua effettiva solvibilità con riferimento alla fornitura fattagli nei termini concordati. Il fido totale comprende il fido assegnato sommato alle garanzie che il cliente dichiara e sono gestite nell'anagrafica del cliente.

Il fido residuo è più complesso da calcolare, poiché consiste nella differenza tra fido totale più le tolleranze concesse (in caso di superamento del fido assegnato) e il totale delle posizioni gestionali e contabili.

Sempre all'interno della stessa schermata vi è la possibilità di calcolo del fido

anche per stagioni future, determinabili anch'esse da parametro societario definito "Fido - Stagione Futura: Anno/Stag". Il dato sulla stagione futura è stato inserito in questa posizione perché sarà di particolare interesse per il credit manager, in quanto è un parametro fondamentale per la strategia da mettere in atto nella stagione successiva. Il dato stagione futura viene deciso durante l'analisi della stagione corrente, dopo aver analizzato tutti i dati presenti sulla schermata che mostrano la situazione ad oggi aggiornata.



Figura 37 Stagione Futura - Stealth Platform

L'importanza del confronto tra fido assegnato e fido residuo si basa sulla necessità di segnalare o nei casi più gravi di prendere dei provvedimenti di controllo del rischio.

A tal proposito nel paragrafo 3.4 descriveremo la procedura che viene attuata nel caso si riscontrino problematiche e vi sia la necessità di bloccare la fornitura di merce.

Uno dei vantaggi sostanziali, rispetto al passato, è che con questa nuova schermata l'utente non deve ricercare i dati all'interno del gestionale o richiederli alla contabilità, operazione che solitamente richiedeva un dispendio considerevole di tempo.

Il layout è stato studiato per essere di immediata comprensione. Tutti gli addendi che vanno a determinare il valore del fido residuo della stagione corrente sono riportati nel dettaglio e in sequenza logica per eseguire la somma algebrica.

Si è studiata un'interfaccia che potesse fornire un report dettagliato e allo stesso tempo non troppo prolisso al fine di accelerare il processo decisionale.

3.3 Gli elementi di calcolo

L'importo del credit limit è stabilito dall'ufficio crediti, che calcola e propone il fido sulla base di elementi di natura qualitativa e quantitativa.

Per questo motivo non esiste una formula uguale per tutte le aziende del lusso, ma siamo in grado di elencare gli elementi più importanti e maggiormente utilizzati, che sono stati studiati insieme all'azienda Deda Group durante il tirocinio.

Il primo parametro fondamentale è il punteggio di credito di un cliente, visto nel paragrafo 3.1 come credit rating, calcolato da un'agenzia di rating del credito. A sua volta anche Deda Group Stealth per selezionare i suoi clienti si affida a Cerved⁶¹, agenzia di rating leader in Italia, per avere un'opinione sulla solidità dei clienti e probabilità di default.

Segue, la cronologia dei pagamenti dei clienti ("storico") con l'azienda e gli anni di collaborazione, che danno un'indicazione sulla liquidità. Va segnalato che un buon punteggio di liquidità riduce la probabilità di ritardo o mancato pagamento e l'interruzione di rapporti commerciali longevi potrebbe causare molti più danni rispetto a venire in contro ad esigenze che possono verificarsi magari per importi bassi.

Vengono considerati i risultati finanziari o la posizione finanziaria del cliente, così come descritto dai bilanci e le varie informazioni disponibili in Camera di Commercio.

La dimensione dell'azienda e gli anni di attività sono un parametro definito in base al fatturato e numero di dipendenti e anni in cui è presente sul mercato. Solitamente più grande è l'azienda più alta tenderà ad essere la disponibilità a concedergli un limite di credito elevato.

Infine, altre valutazioni potrebbero riguardare: la presenza o l'assenza di garanzie personali, altre garanzie reali, il numero medio di fornitori e il costo verso i fornitori.

Riassumendo, la durata del rapporto commerciale e l'importanza del cliente per la società sono elementi imprescindibili da considerare insieme all'algoritmo di calcolo del limite di credito presente in Stealth.

⁶¹ <https://ratingagency.cerved.com/>

Il fido non deve essere valutato come un valore statico, specialmente per le aziende del fashion e luxury, bensì un dato che evolve nel breve termine, secondo l'andamento della performance di business della stagione corrente, in ottica di eseguire una previsione per quella futura.

Come già specificato il gestionale dà la possibilità al cliente di avere configurazioni proprie, ma di seguito presenteremo la versione standard che viene scelta dalle aziende.

In Stealth il valore del fido residuo è dato dal saldo algebrico di vari fattori. Per la maggior parte delle aziende gli elementi positivi per il calcolo del fido residuo sono tre:

- l'importo del fido societario assegnato al cliente;
- la tolleranza in caso di superamento del fido;
- l'importo di garanzie, fidejussioni e lettere di credito validi alla data di analisi.

Al contrario, sono considerati elementi negativi:

- il residuo ordini,
- i documenti di trasporto (DDT) non fatturati (e in positivo i resi non accreditati),
- le fatture non contabilizzate (e in positivo le note di accredito),
- il saldo contabile del cliente e gli effetti a rischio.

Quasi tutti questi dati sono contenuti all'interno del database, mentre il saldo contabile del cliente e gli effetti a rischio solitamente vengono trasmesse da altre interfacce, tra le più diffuse troviamo Sap e mcg-Econ.

È fondamentale che i vari sistemi che utilizzano le aziende siano allineati e comunichino tra loro, altrimenti si creerebbe incongruenza di dati.

Alcuni dati utili per la gestione della situazione amministrativa del cliente sono presenti già a livello di anagrafica cliente, come la valuta con cui è gestito il fido, il suo importo, le date di riferimento e se presenti i codici di blocco. La comodità di avere informazioni di questo tipo presenti in più punti combacia con l'utilità che hanno i dati in diversi meccanismi aziendali. Nella nuova schermata della situazione amministrativa del cliente, l'utente non dovrà ricercare praticamente nessun dato, poiché saranno caricati in automatico una volta lanciata

l'esecuzione.

In passato vi erano altri metodi con cui era possibile recuperare i dati relativi al fido: poteva essere presente un ufficio tesoreria la cui competenza riguardava la gestione della liquidità dell'impresa, il calcolo del rischio operativo e finanziario; in alternativa il dato veniva ricavato direttamente dal sistema contabile, oppure ci si poteva basare semplicemente sul patrimonio netto del cliente (totale attività del cliente – totale passività) e porre il limite al 10% del dato patrimoniale. Oppure ci si affidava alla proposta fatta dal cliente stesso, per assicurarsi di offrire un limite che era in grado di soddisfare e che dimostrava la volontà di costruire un rapporto duraturo.⁶²

Stealth oggi dà la possibilità al cliente di personalizzare le varie formule su cui eseguire poi il calcolo del fido e tener traccia di tutto ciò che si ritiene essenziale. Se un'azienda del lusso ha pochi clienti, come potrebbe succedere in caso di vendite Intercompany tra il laboratorio di produzione e la casa madre, non si avrà la necessità di un sistema così elaborato.

Prada Group affida la produzione a 21 stabilimenti di proprietà (Prada Laboratori), 18 in Italia, 1 in Gran Bretagna, 1 in Francia e 1 in Romania, e ad una rete di produttori esterni, dei laboratori artigianali di lunga esperienza e tradizione. Tutte le fasi del processo produttivo sono direttamente monitorate e controllate: dalla scelta all'acquisto dei materiali (anche per i fornitori esterni), dalla realizzazione dei prototipi alla pianificazione e al coordinamento della produzione interna ed esterna.⁶³

⁶² <https://lockstep.io/blog/calculate-customer-credit-limits/>

⁶³ https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Group_Profile/2021/febbraio/inglese/Company%20Profile%20Prada%20Group_febbraio_ENG.pdf

3.4 Descrizione e utilizzo dei campi

Elencando l'insieme degli elementi che costituiscono il flusso di gestione e calcolo del credit limit, abbiamo mostrato diverse parti della nuova schermata di Stealth rappresentativa della "Situazione amministrativa del cliente". Attraverso la figura 38 si andrà a spiegare il risultato della ricerca fatta insieme a Deda Group e il significato di alcuni elementi sopracitati per il calcolo del fido. Tale implementazione ad oggi è presente solamente in pochi clienti, su cui è stata testata l'effettiva praticità della nuova versione. L'obiettivo dell'azienda è quello di introdurla nei clienti che già utilizzano Stealth e proporla nei prossimi anni come versione standard per i nuovi clienti.

The screenshot displays the 'Situazione Amm. Cliente' interface for 'SOCIETA''. It includes several summary panels and a detailed table of transactions.

Client Information: Cliente 0003300000, SOCIETA', IVA Compresa , Valuta EUR.

Filteri e Selezioni:

- Preavvisi di reso
- Escludi ordini clienti
- Escludi DDT da fatturare
- Escludi resi da accreditare

Stagione Corrente:

- Blocco
- Data apposizione
- FIDO TOTALE Corrente 875.000,00
- Tolleranza 10 % 87.500

Dettaglio dati gestionali:

- Residuo ordini 343.480,00
- di cui assegnati 335.488,00
- di cui imbalati 0,00
- di cui prebolati 0,00
- DDT da fatturare 0,00
- Resi da accreditare 0,00
- FT/NC da contabilizzare 0,00
- Totale posizione gestionale 335.488,00**

Dettaglio dati contabili:

- Saldo contabile 379.432,00
- Effetti in circolazione 0,00
- Effetti a rischio 0,00
- Promesse di pagamento 0,00
- Importo insoluto 0,00
- % Scaduto 14,00
- Lettere di credito 0,00
- Anticipi per 0,00
- Fidejussioni per 0,00
- Assicurazioni per 600.000,00
- Totale scaduto 52.428,00
- di cui a 30 gg 52.865,00
- di cui a 60 gg -161,00
- di cui a 90 gg -150,00
- di cui oltre -126,00
- Totale in Scadenza 327.004,00
- di cui a 30 gg 116.415,00
- di cui a 60 gg 152.410,00
- di cui a 90 gg 58.179,00
- di cui oltre 0,00
- Totale posizione contabile 379.432,00**
- Fido residuo STG corrente 247.580,00**

Stagione futura:

- Fido STG futura 287.500,00
- Ordinato STG futura 253.656,00
- Fido residuo STG futura 33.844,00

Stato Cliente: Ordini Res., DDT da Fat., Fatt. da Co., Preav.Reso, Partite Aper.

gn.	Qta Resid.Preb.	Qta Annulata	Qta Evasa	Importo (Vlt Az)	Imp Evasa (Vlt. Az.)	Valuta	Importo	Cod. Iva	Modello
10	0	0	0	1.560,00	0,00	EUR	1.560,00	IT1D	GWA00179
0	0	0	0	360,00	0,00	EUR	360,00	IT1D	GWA00228
0	0	0	0	2.054,00	0,00	EUR	2.054,00	IT1D	GWFO0197
0	0	0	0	2.580,00	0,00	EUR	2.580,00	IT1D	GWFO0197
10	0	0	0	1.880,00	0,00	EUR	1.880,00	IT1D	GWFO0126
9	0	0	0	1.720,00	0,00	EUR	1.720,00	IT1D	GWFO0115
10	0	0	0	1.800,00	0,00	EUR	1.800,00	IT1D	GWFO0128
20	0	0	0	3.280,00	0,00	EUR	3.280,00	IT1D	GWFO0102
15	0	0	0	2.580,00	0,00	EUR	2.580,00	IT1D	GWFO0102
9	0	0	0	1.720,00	0,00	EUR	1.720,00	IT1D	GWFO0101
0	0	0	0	2.160,00	0,00	EUR	2.160,00	IT1D	GWFO0244
35	0	0	0	6.020,00	0,00	EUR	6.020,00	IT1D	GWFO0101

Figura 38 Fonte Interna Deda Group Stealth figura complessiva

L'immagine mostra una stampa reale della nuova situazione amministrativa di un cliente, con cui sussiste un rapporto di fornitura di merce per la stagione corrente e che prevede diverse tempistiche di pagamento. Verranno analizzati in dettaglio alcuni passaggi necessari e andremo a spiegare i tasselli mancanti, al fine di

portare a termine il task flow.

Lo studio effettuato durante il tirocinio formativo è partito dalla necessità di aiutare le aziende del lusso a consultare la situazione di un loro cliente per segnalarne eventuali criticità.

La prima cosa che l'operatore (es: credit manager) dovrà fare è inserire il codice cliente nel primo campo in alto a sinistra.

Solo tramite il riconoscimento del codice cliente i dati verranno reperiti autonomamente e si aggiorneranno in tempo reale, mentre in passato tale meccanismo non esisteva. Il gestionale permette di apporre dei filtri alla ricerca che si sta effettuando, mediante alcuni flag.

Il primo che può essere selezionato riguarda "Iva compresa", che esplicita se i vari importi sono comprensivi o al netto di imposta.

The screenshot shows a software interface titled "Situazione Amm. Cliente". At the top right, there is a "Modo" button. Below the title, there is a "Cliente" field containing the value "0003300000" and a search icon, followed by the text "SOCIETA' AI". Below this is an "Esegui" button. The interface is divided into two main sections: "Filtri e Selezioni" and "Stagione Corrente".

Filtri e Selezioni

- Preavvisi di reso
- Escludi ordini clienti
- Escludi DDT da fatturare
- Escludi resi da accreditare

Stagione Corrente

- Blocco
- Data apposizione
- FIDO TOTALE Corrente 875.000,00
- Tolleranza 10 % 87.500

Figura 39 Riquadro della figura 22

Gli altri filtri, "escludi ordini clienti", "escludi DDT da fatturare" e seguenti, servono principalmente per escludere alcuni elementi dal calcolo, per alleggerire il sistema.

In seguito, si è pensato che il sistema dovesse fornire indicazioni sulla Stagione corrente evidenziando la presenza o meno di blocchi, che verranno spiegati nel capitolo 4, e l'ammontare del fido corrente da cui possono partire tutti i ragionamenti in carico al credit manager. Con "Tolleranza" si indica una percentuale per calcolare il valore ammesso in caso di superamento del fido. In

consultazione di situazione memorizzata, viene visualizzato il dato della situazione esistente (recuperata dall'anagrafica cliente) altrimenti viene recuperato, se impostato, dal parametro societario. Il valore qui presente non è modificabile dall'utente.

Passiamo al "dettaglio dati gestionali", che ha come obiettivo mostrare l'ammontare dei prodotti ordinati ancora da spedire della stagione corrente, e scomporlo in base allo stato della merce.

Le personalizzazioni di Stealth permettono di scegliere che valore considerare all'interno dell'algoritmo per il calcolo del fido, nel nostro esempio non viene considerato tutto il portafoglio ordini ma solamente la parte che è stata "assegnata", ovvero che nel magazzino è già stata "selezionata" come merce per il cliente che ho selezionato. Il vantaggio dell'utente è facilmente intuibile, ovvero non dovrà impiegare tempo a chiamare il magazzino o consultare tutte le fatture registrate, ma ha a disposizione già un dato riepilogativo. Questo dato risulta molto importante anche in caso di blocchi, in modo da poter vedere se ci sono operazioni concesse che rispettano il fido e al contrario fermare la merce che supera tale limite.

Il dettaglio della merce segue le logiche che caratterizzano il magazzino, perciò vi è una specifica per la parte imballata, pre-bollata, per poi passare ai documenti di trasporto ed eventuali resi. Con FT/NC si indica il valore delle fatture da contabilizzare al netto delle note di accredito sempre da contabilizzare.

Ora certamente risulterà più chiaro come mai tra le prime operazioni da fare si trovino i flag relativi agli ordini, per escluderne alcune tipologie.

La somma algebrica tra tutte le voci darà come risultato il "Totale posizione gestionale", che, come lascia intendere il nome stesso, recupera i dati che si trovano tutti all'interno del gestionale Stealth. Argomento diverso vale per il "Totale posizione contabile", che riporta dati esterni forniti dai software di contabilità a cui le aziende si appoggiano. Anche se queste informazioni vengono processate ed elaborate da un provider esterno, rimangono pur sempre di carattere essenziale per fare valutazioni operative ponderate. Il risparmio di tempo nell'averle aggiornate in tempo reale è notevole rispetto al metodo passato in cui si doveva chiamare il responsabile della contabilità.

La funzione principale di questa parte è riportare le scadenze dei pagamenti scaduti e in scadenza.

Siamo ora in grado di calcolare di fido residuo della stagione corrente in base a tutte le specifiche richieste dall'algorithm:

(+)	Importo del fido per stagioni correnti	875.000
(+)	Tolleranza sul fido	87.500
(-)	Totale posizione gestionale	335.488
(-)	Totale posizione contabile	379.432
(=)	Fido residuo stagione corrente	247.580

In consultazione di situazione memorizzata, viene visualizzato il dato della situazione esistente, altrimenti è impostato con l'esito del calcolo istantaneo che si ottiene premendo il tasto "Esegui".

Lo scopo della creazione di questa nuova versione è così raggiunto. A questo punto il credit manager è in grado di trarre delle conclusioni sull'andamento che ha avuto la stagione per cui era stato concesso il fido. Nel caso appena presentato il fido ha segno positivo, di conseguenza le politiche adottate sono risultate vincenti.

Va ricordato che ogni azienda cliente ha un fido. Questa differenziazione serve ad analizzare che tipo di rischiosità caratterizza ogni cliente e il fatto che il risultato è positivo è un beneficio per la relazione commerciale che si è instaurata. L'equilibrio tra tempi di incasso e pagamento verrà rispettato e ciò andrà a beneficio della liquidità aziendale.

In ottica di previsione della stagione futura sarà possibile rivedere la fornitura di merce attraverso due modalità: l'aumento del numero di prodotti forniti oppure una dilazione maggiore dei termini di pagamento. Questo cambiamento nel rapporto non è automatico, ma è sensibile alle fluttuazioni del mercato. Per questo l'azienda potrebbe decidere di mantenerlo costante o di cambiarlo dopo un periodo più lungo di analisi accurata, necessario per consolidare l'affidabilità economica del cliente che sta valutando.

Questa situazione con andamento positivo viene presentata nella nuova versione

di Stealth come “flusso standard”.

L'andamento dei mercati è per sua natura mutevole e nel prossimo capitolo si andranno ad analizzare le conseguenze di una gestione del fido e della situazione amministrativa del cliente negativa.

Capitolo 4

Gestione dei Blocchi

Nel capitolo 3 è stato analizzato il caso più lineare della gestione della situazione amministrativa del cliente, tuttavia nella realtà aziendale non sempre i limiti decisi a inizio stagione vengono rispettati.

Ecco perché lo studio della nuova gestione del fido in Stealth permette di controllare agevolmente anche situazioni di crisi, con l'attivazione di blocchi sull'anagrafica del cliente e sugli ordini, mediante blocchi manuali o automatici.

Durante i vari sviluppi ci si è resi conto che l'attivazione dei blocchi doveva avere delle ripercussioni anche sulle condizioni di vendita, presenti nell'anagrafica dei soggetti. Bloccare o sbloccare l'anagrafica significa aggiornare tutte le condizioni di vendita del cliente che possono essere diverse per tipologia e collezione. Non è detto che bloccando la stagione corrente si blocchi anche la stagione futura, dato che la situazione finanziaria potrebbe migliorare, relegando lo squilibrio ad un mero evento passato, di cui è necessario però tener traccia.

Il sistema di allerta scatta in base ai parametri impostati dall'ufficio responsabile, ecco perché l'interfaccia del fido è stata progettata per essere di immediata comprensione, per focalizzare l'attenzione sulle criticità rilevate dal sistema in fase di elaborazione.

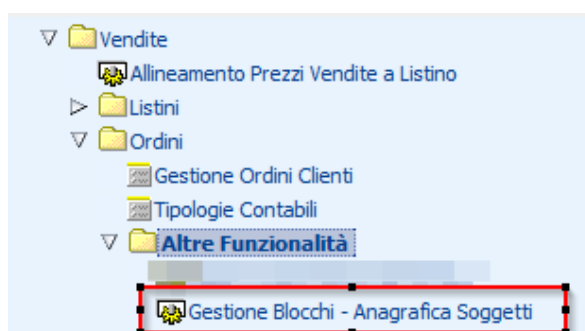


Figura 40 Stealth - Collocazione della funzione di blocco

Nella figura 41 troviamo un esempio della finestra del database in cui il credit risk management, tramite le liste valori, dovrà selezionare la configurazione e i vari parametri.

In primis, si deve scegliere la tipologia del blocco, manuale o automatico; per blocco s'intende una condizione sull'anagrafica o sulla testata ordine del cliente, che impedisce di generare transazioni tra l'azienda produttrice e l'azienda rivenditrice.

Ad esempio, il marchio Moncler vende i suoi famosi piumini in moltissimi negozi rivenditori multimarca; se la relazione con uno di questi diventa rischiosa l'head quarter valuterà l'applicazione di blocchi per impedire la fornitura di merce.

La stessa possibilità è data a tutte le aziende del fashion e luxury che utilizzeranno la nuova versione di Stealth.

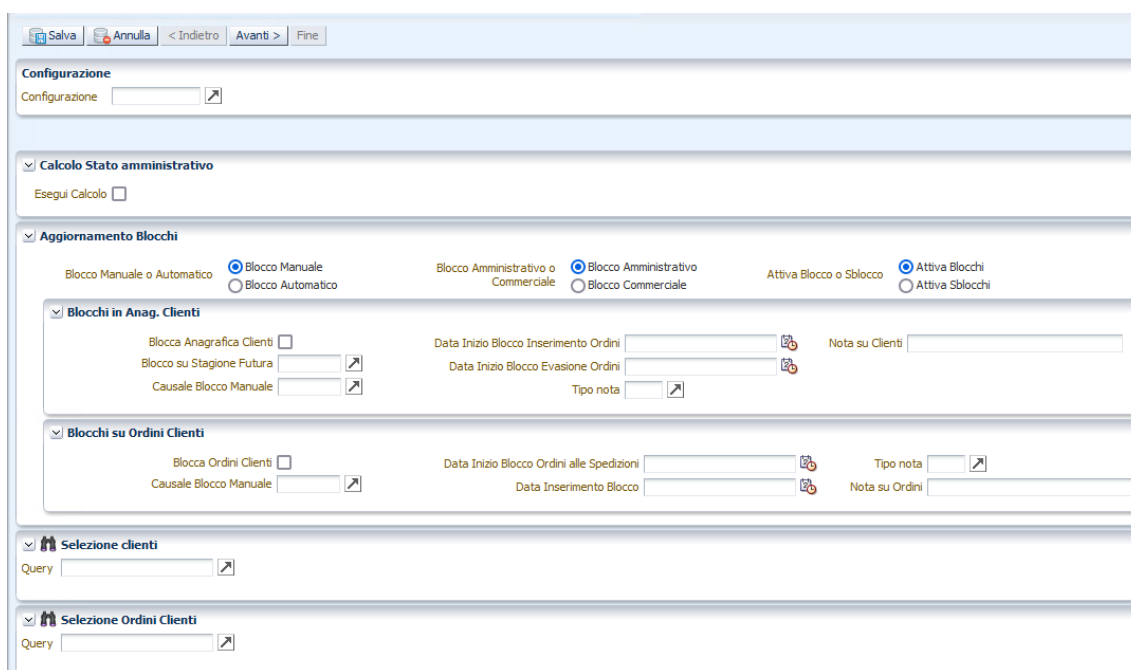


Figura 41 Stealth gestione blocchi

Tutto questo deve essere oggetto di una procedura condivisa con le funzioni interessate. Tale procedura deve contenere le linee guida che regolamentano il rapporto coi clienti sotto il profilo finanziario.

Non ci sono regole generali per la redazione di una procedura interna sui crediti, ogni impresa del lusso ne predispone una in rapporto alle proprie attività, struttura, strategia e specifiche esigenze.

In linea generale, partono dall'analisi del rischio finanziario, fornita dal nuovo sistema operativo Stealth, di tipo preventivo per i nuovi clienti e periodico per i clienti già attivi. Si valuta l'affidabilità creditizia dei clienti rivenditori, tenendo sotto controllo la situazione finanziaria, dato che di prassi il rapporto di fornitura non si va ad interrompere da una stagione all'altra ma è solitamente continuativo.

Nel caso in cui, analizzando lo stato amministrativo del cliente rivenditore, si riscontri un fido negativo sarà necessario applicare delle contromisure.

Situazione Amm. Cliente

Cliente: [] IVA Compresa Valuta: EUR Data ultimo Calcolo: 09/06/2022 09:13:23

Filtri e Selezioni

- Preavvisi di reso
- Escludi ordini clienti
- Escludi DDT da fatturare
- Escludi resi da accreditare

Stagione Corrente

- Blocco
- Data apposizione
- FIDO TOTALE Corrente: 500.000,00
- Tolleranza 10 % 50.000

Dettaglio dati gestionali

Residuo ordini	1.167.690,00
di cui assegnati	567.794,00
di cui imballati	0,00
di cui prebollati	0,00
DDT da fatturare	0,00
Resi da accreditare	0,00
FT/NC da contabilizzare	0,00
Totale posizione gestionale	567.794,00

Dettaglio dati contabili

Saldo contabile	441.712,00	Totale scaduto	-156.356,00
Effetti in circolazione	0,00	di cui a 30 gg	141.940,00
Effetti a rischio	0,00	di cui a 60 gg	0,00
Promesse di pagamento	0,00	di cui a 90 gg	0,00
Importo insoluto	0,00	di cui oltre	-298.296,00
% Scaduto	0,00	Totale in Scadenza	598.068,00
Lettere di credito	0,00	di cui a 30 giorni	598.068,00
Anticipi per	0,00	di cui a 60 giorni	0,00
Fidejussioni per	0,00	di cui a 90 giorni	0,00
Assicurazioni per	100.000,00	di cui oltre:	0,00
Totale posizione contabile	441.712,00	Fido residuo STG corrente	-459.506,00

Stagione futura

Fido STG futura: 700.000,00 Ordinato STG futura: 1.644.924,00 Fido residuo STG futura: -944.924,00

Stato Cliente

Ordini Res. DDT da Fat. Fatt. da Co. Preav. Reso Partite Aper.

Sosp. Ass.	Sosp. Preb.	Sosp. Sped.	Stagione	Stagione	Marchio	N. Ord.	Riga	Cliente intest.	Agente	Data Ord.	Data Plan.	Data fine	Data dec.	Cod. Pag.
	FI15A		2022	2	GF	2977	1	(07/12/2021	15/03/2022			B300
	FI15A		2022	2	GF	2977	3	(07/12/2021	15/03/2022			B300
	FI15A		2022	2	GF	2977	4	(07/12/2021	15/03/2022			B300
	FI15A		2022	2	GF	8100	1	(18/12/2021	30/07/2022	15/09/2022		B300
	FI15A		2022	2	GF	8100	2	(18/12/2021	30/07/2022	15/09/2022		B300
	FI15A		2022	2	GF	8100	7	(18/12/2021	30/07/2022	15/09/2022		B300
	FI15A		2022	2	GF	8145	1	(18/12/2021	15/06/2022	15/07/2022		B300
	FI15A		2022	2	GF	10643	1	(20/12/2021	15/05/2022	30/07/2022		B300

Figura 42 Stealth - Cliente con Fido stagione corrente negativo

Si presenta ora un esempio di una situazione a carattere negativo in cui il fido corrente ha superato il limite stabilito a inizio stagione:

- (+) Importo del fido per stagioni correnti
500.000
- (+) Tolleranza sul fido
50.000
- (-) Totale posizione gestionale
567.794
- (-) Totale posizione contabile
441.712
- (=) **Fido residuo stagione corrente**
- 459.506

Una volta presa visione di tale problematica, l'azienda grazie alla nuova interfaccia sarà chiamata ad attivare le varie contromisure inerenti al recupero del credito. L'insieme delle soluzioni che l'azienda attua in questi casi potrebbero variare in base al cliente.

Dopo l'installazione di questo pacchetto, la principale contromisura a cui

l'azienda ricorrerà in caso di fido negativo sarà l'utilizzo dei i blocchi; questa non è l'unica, in quanto si potrà continuare ad optare per altre soluzioni come la concessione di una dilazione temporale oppure un sollecito dopo il quale si potrà intervenire.

Successivamente andremo a spiegare in cosa consiste questa nuova modalità dei blocchi, studiata da Stealth per interrompere qualsiasi attività che coinvolga i prodotti legati al cliente insolvente.

Nel caso di un blocco manuale è il credit manager o chi per esso, che prende la decisione di attuare il blocco; mentre, con i blocchi automatici è il sistema stesso che si occupa di bloccare le attività e fornisce un messaggio per segnalare che la situazione è diventata rischiosa per quel cliente a cui si sta fornendo la merce. In base a questa scelta si distingue la natura del blocco: Amministrativo o Commerciale.

I blocchi automatici sono di tipo amministrativo, in quanto derivano da fattori contabili; quelli manuali derivano da un blocco commerciale, in cui è stato il credit manager a prendere la decisione.

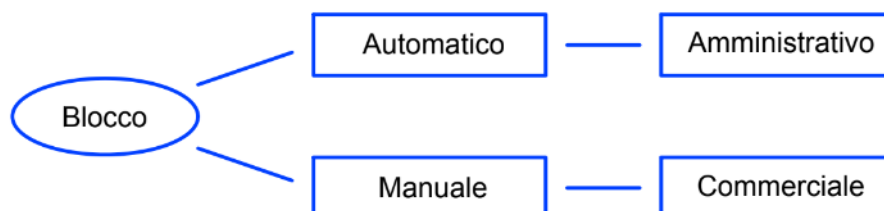


Figura 43 Schema sulla natura dei blocchi

Fonte: produzione propria

Gli interventi devono essere gestiti in modo efficace, nel pieno rispetto del cliente/debitore, poiché l'obiettivo che si vuole perseguire è la conservazione del rapporto commerciale ove le condizioni lo permettano.

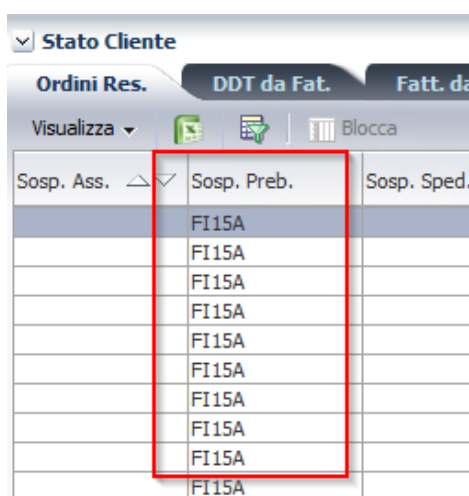
I blocchi si attiveranno con un codice di sospensione da inserire sul cliente e/o sull'ordine. Entrambi possono agire sia sull'anagrafica che sugli ordini del cliente, la differenza sostanziale sta nell'identificare chi ha preso la decisione di bloccare. Tutte le variazioni riguardanti i blocchi verranno memorizzate su una tabella

all'interno di Stealth, per consentirne la tracciabilità, motivo per cui il team di Deda Group ha pensato che la data fosse un parametro fondamentale da inserire.

Nel sistema si possono inserire i blocchi in alcuni punti:

- inserimento dell'ordine,
- assegnazione,
- imballaggio,
- pre-bollatura,
- spedizione,
- fabbisogni (MRP) e
- produzione (MPS)

I dati relativi a questi stadi sono visibili nella nuova situazione amministrativa cliente nella parte dedicata allo "Stato cliente".



Stato Cliente		
Ordini Res.	DDT da Fat.	Fatt. da
Visualizza	Blocca	
Sosp. Ass. <input type="checkbox"/>	Sosp. Preb. <input checked="" type="checkbox"/>	Sosp. Sped. <input type="checkbox"/>
	FI15A	
	FI15A	
	FI15A	
	FI15A	
	FI15A	
	FI15A	
	FI15A	
	FI15A	
	FI15A	
	FI15A	
	FI15A	

Figura 44 Stealth - Causale blocco, ritaglio figura 42

Stealth adesso è in grado di fornire varie indicazioni riguardanti lo stato di fornitura e ad ogni passaggio è collegata una causale di sospensione. Nell'immagine 43 la causale "FI15A" è relativa alla sospensione della pre-bollatura, ciò significa che anche tutte le fasi successive saranno bloccate.

Questa panoramica è stata fortemente voluta all'interno del sistema per garantire il coordinamento tra le fasi del processo produttivo.

Le aziende del lusso devono rispettare scadenze ben definite, dettate dal cambio

di stagione/collezione che rinnova interamente il magazzino dell'azienda almeno due volte l'anno.

Come è stato spiegato nel capitolo 2, è fondamentale la gestione dei due sistemi indispensabili MRP e MPS. Che partendo dalla domanda del cliente riescono a stabilire tutte fasi e gli aspetti tecnici necessarie per la produzione.

Nonostante l'ammontare di dati presenti a sistema, le informazioni devono essere elaborate e ponderate con altre valutazioni su cui si baseranno le decisioni del team responsabile, per questo motivo nella gestione dei blocchi un'ultima parola è sempre lasciata alla gestione manuale.

Queste considerazioni sono state oggetto di scambio di opinioni con le aziende in cui è stata installata la nuova versione del programma, che hanno espresso la volontà di poter in ogni caso decidere autonomamente se bloccare o meno i prodotti. Il team Deda Group ha concordato con tale richiesta e inserito conseguentemente dei flag per poter lasciare libera scelta e l'ultima parola ai responsabili aziendali.

4.1 Pianificazione delle Vendite

A conclusione dello studio delle componenti inserite nella nuova situazione amministrativa del cliente, ci si è resi conto che un fido residuo stagione corrente negativo non preoccupa solamente chi è a capo del reparto produttivo, ma interessa tutta l'azienda.

Abbiamo spiegato approfonditamente nel capitolo 3 l'importanza che riveste il cash flow e si può facilmente dedurre come una gestione sbagliata del credito intacchi la liquidità. Se si concedono termini di pagamento troppo lunghi e se si verificassero perdite superiori al "normale" potrebbe essere necessario rivedere le politiche interne all'azienda.

Ecco spiegato che oltre all'analisi del rischio e dell'affidabilità del cliente, vengono eseguite proiezioni di vendite per la stagione futura. Infatti, anche in Stealth una parte del nuovo stato amministrativo del cliente è dedicata alla stagione futura.

Il fido per la stagione futura è ottenuto dalla somma algebrica dell'ammontare degli ordini assegnati per la stagione futura più l'importo del fido aziendale sul cliente per il futuro.

Inoltre, è stato inserito un calcolo di fido residuo relativo alla stagione futura utilizzabile per bloccare o quantomeno per segnalare l'anomalia in fase di raccolta ordini per la nuova stagione.

La pianificazione delle vendite è molto complessa da fare e risponde a logiche interne all'azienda. Il team responsabile è chiamato a considerare contemporaneamente lo storico dell'ordine cliente, come è andata la stagione attuale, i tassi di crescita, le fluttuazioni del mercato e solo dopo definisce delle previsioni. Per i marchi del fashion non esiste una soluzione perfetta in assoluto, ma Stealth con questa nuova impostazione offre la possibilità di avere una visione complessiva del presente su cui poter basare valutazioni per il futuro.

Utilizzando gli Ordini Cliente di una Stagione già inseriti in Stealth Core, si cerca di prevedere il risultato delle Vendite della Stagione.
Le Proiezioni si basano su percentuali di proiezione.

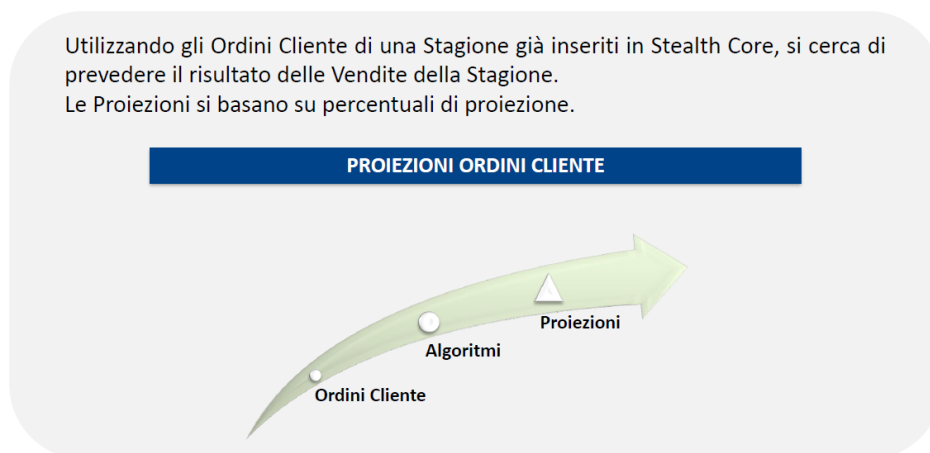


Figura 45 Stealth - Proiezioni di vendita

Le previsioni tentano di prevedere il risultato delle vendite di una stagione, non avendo ancora nessun ordine della stagione stessa. Ma basando il calcolo sui dati delle stagioni precedenti, del budget, ecc. Il punto debole delle proiezioni è che i prodotti non sono presenti negli ordini cliente e di conseguenza non sono proiettabili. Con le previsioni si può mitigare il punto debole delle proiezioni. Nelle previsioni è possibile inserire i prodotti non ancora acquistati ma che ragionevolmente si suppone saranno acquistati, i cosiddetti prodotti continuativi. Al termine di tutte queste riflessioni si potrà valutare quanto fido concedere al cliente rivenditore per la stagione futura e pianificare gli ordini dei materiali necessari alla produzione.

Conclusioni Finali

L'analisi effettuata porta a conclusioni che confermano l'efficacia del progetto intrapreso da Deda Group Stealth (un maggior controllo della situazione amministrativa del cliente) e l'utilità di questa tesi per l'implementazione futura in altri clienti.

È stato sottolineato che la pandemia globale ha accelerato alcune tendenze e sottoposto le aziende del fashion e luxury a innumerevoli difficoltà legate alla gestione finanziaria. Il problema affrontato riguarda, in particolare, le scelte inerenti alla fornitura di merci: esso può essere gestito in modo approssimativo, come fatto in passato, oppure in maniera più esaustiva grazie alle nuove implementazioni fornite da Stealth - The Fashion Platform.

La motivazione che ha spinto il team, in cui ho collaborato in Deda Group, a studiare un sistema che mostrasse tutti i punti focali della gestione del fido all'interno della situazione amministrativa del cliente, è stata dettata dall'approfondimento dei problemi che hanno caratterizzato le aziende del lusso negli ultimi anni e le crescenti difficoltà nel monitorare un numero sempre maggiore di dati.

Il progetto non è da ritenersi un punto di arrivo, bensì una base di partenza per ulteriori miglie che verranno studiate nei prossimi anni, basandosi sui feedback di un numero crescente di aziende del fashion e luxury, che inizieranno ad utilizzare questa nuova versione.

Nelle pochissime aziende in cui è già stata installata la nuova versione si sono ricevuti riscontri positivi, in particolare è stata confermata dai team dei credit risk manager: una maggior chiarezza dei dati che permette all'ufficio responsabile o manager responsabili, di condividere in modo chiaro le informazioni, la funzionalità dell'avere dati aggiornati in tempo reale e la minor difficoltà nel prendere decisioni in caso di criticità.

L'originalità del lavoro presentato è frutto di un desiderio continuo di Deda Group, e dei suoi membri, di migliorare il servizio offerto, con la consapevolezza che il cambiamento necessita di passaggi graduali e che l'obiettivo primario di Stealth rimane quello di facilitare la gestione aziendale, limitando il più possibile gli errori.

Durante le varie fasi di sviluppo, per capire che informazioni inserire nello stato amministrativo del cliente, ci si è posti alcune domande chiave immedesimandosi nei manager responsabili della gestione finanziaria.

Ad esempio, ci si è chiesti: “Com’è la relazione con questo cliente?”, “Sono in grado di scegliere consapevolmente se fornire la merce richiesta?”, “Ho la certezza di recuperare liquidità, basandomi sugli accordi presi a inizio collezione?”, “In che punto devo bloccare la produzione di merce di quel cliente che non ha pagato o rispettato le condizioni di vendita pattuite?”, “L’azienda sarà in grado di gestire il ritardo di pagamento da parte di quel cliente oppure ci saranno conseguenze critiche?”.

Il risultato di queste domande ha portato la creazione degli elementi di calcolo e delle componenti presenti ora a database e descritti nel capitolo 3.

Il mondo del fashion e luxury è per definizione un settore in cui le tempistiche sono estremamente ristrette, per cui l’unico modo di prendere decisioni efficaci ed efficiente è possedere una struttura organizzata di dati, fruibili in tempo reale e che siano in grado di trasmettere nell’immediato i risultati della collezione. L’implementazione della nuova versione della gestione del fido ha risposto a questa esigenza, dando la possibilità all’utente di comprendere a colpo d’occhio la situazione economica del cliente, cosa è previsto per la prossima collezione e in che stato si trova la merce che è stata ordinata. A questo punto si possono verificare due situazioni: nell’ipotesi migliore il cliente ha rispettato il fido e sta pagando regolarmente la merce ordinata; al contrario, il cliente è in una posizione negativa, non ha rispettato il fido deciso a inizio collezione o vi sono ritardi con i pagamenti, per cui il management deve essere in grado di bloccare la merce in lavorazione. L’utilità della gestione dei blocchi, descritta nel capitolo 4, consiste nella capacità di poter attuare in modo diretto una contromisura nel caso in cui ci sia una situazione di rischio. Trovando, allo stesso tempo, una soluzione per la merce.

In conclusione, si tiene a precisare che l’approccio di continuo miglioramento del gestionale, descritto in questo testo, è utilizzato da Stealth per far evolvere tutti i meccanismi che caratterizzano la vita aziendale dei suoi clienti.

Ringraziamenti

Vorrei partire ringraziando la Professoressa Favaretto, per la disponibilità dimostrata durante il percorso di tesi e per il contributo dato alla mia formazione universitaria durante i molteplici corsi da Lei tenuti. L'università Ca' Foscari di Venezia per essere stata un banco di prova costante, che mi ha permesso di crescere come persona permettendomi di ambire al meglio nel mondo lavorativo. Ringrazio Deda Group SpA, punto di partenza per la mia carriera lavorativa e il team Finance, che con incredibile pazienza mi sta formando lavorativamente facendomi sentire parte di una squadra inarrestabile.

Un sentito grazie ai miei responsabili, il Dottor Gianluca Drudi e la Dottoressa Barbara Giudici, che hanno creduto in me e supportato con dritte indispensabili durante il progetto di tesi, dedicandomi del tempo prezioso ogni volta in cui ne ho sentito il bisogno.

Ognuno di noi ha un punto di partenza dal quale poi evolve nel corso del tempo creando la propria strada. Il mio indiscutibilmente è formato dalla mia faglia, che mi ha dato la possibilità e i mezzi per studiare e conoscere tante cose diverse. Ormai la maggior parte delle scelte che faccio esulano da ogni vostra comprensione, ciononostante non mi sono mai sentita tagliata fuori. Grazie per avermi insegnato che si può sempre migliorare e che il duro lavoro e l'impegno costante ripagano sempre.

Un ringraziamento di cuore va Matteo, che ha scelto di condividere a 360° l'uragano di emozioni che mi caratterizza. Grazie per essere il mio primo sostenitore, per non avermi permesso di perdere la ragione mollando la presa e facendomi vedere la migliore versione di me stessa anche nei momenti di difficoltà. Ho la fortuna di essermi sempre sentita parte anche della tua famiglia, grazie.

Infine, ma non per importanza, volevo ringraziare tutti i miei amici qui presenti e non solo. Siete la famiglia che ho scelto di giorno in giorno e che occupa un posto importante nella mia vita. Con ognuno di voi mi sento di poter dire di aver passato momenti indimenticabili e che mi hanno regalato tantissima gioia. Grazie alle

amiche che conosco da una vita intera e non ricordo nemmeno la prima volta in cui ci siamo parlate; alla compagnia di amici della vita, nata tra i banchi del Liceo e che poi è diventata un punto di riferimento; grazie alle mie compagne di squadra Principolle e ai miei compagni di università. Vi voglio bene!

Bibliografia

1. Alleres D., Luxe...: Stratégies, Marketing
2. Amed I., Balchandani A., Berg A., Hedrich S., Poojara S., Rolkens F., “The State of Fashion 2020: Navigating Uncertainty”, McKinsey & Company
3. Ana Roncha, Matteo Montecchi (September 2017) *The underpinning strategies leading to high value perception of luxury fashion Brands.*
4. Chevalier M., Mazzalovo G., op cit.
5. D. Bernheim e M. Whinston, Microeconomia (terza edizione), Mc-Graw Hill Italia, 2017
6. Fahy, J. Jobber D., Fondamenti di marketing, (2019), McGraw-Hill, Education, Milano
7. Floch J.-M., Roux E. (1996), “Gérer l’ingérable: la contradiction interne à toute maison de luxe”, *Décisions Marketing* 9: 15-23.
8. Golizia D., Fashion business model, Manuali FrancoAngeli 2016
9. IBM, Introduction to IBM MQ and the as a service architecture, Chapter 1 pag3
10. Karen Karbo, “Il mondo di Coco Chanel. Lezioni di vita e stile dalla donna più elegante di sempre”, 2010, Lindau
11. Michaud Y. (2013), *Le nouveau luxe: Experiences, arrogance, authenticité.* Stock, Paris.
12. Shadma Shahid and Rahela Farooqi, Consumer Behavior Towards Personal Luxury Goods: The Mediating Role of Brand Attachment
13. Simons R., Sistemi di controllo e misure di performance
14. V Portugal and D Sundaram, Business Processes – Operational Solutions for SAP Implementation
15. Varian, H.R. (2012). Microeconomia. Libreria Editrice Cafoscarina

Sitografia

1. https://www.treccani.it/enciclopedia/made-in-italy_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/
2. <https://www.confindustriamoda.it/it/chi-siamo/>
3. <https://www.dizionario-latino.com/dizionario-latino-italiano.php?lemma=LUXUS200>
4. <https://www.treccani.it/enciclopedia/lusso/#:~:text=Sfoggio%20di%20ricchezza%2C%20di%20sfarzo,ambizione%20e%20la%20vanit%C3%A0%20pi%C3%B9>
5. <https://webthesis.biblio.polito.it/18407/1/tesi.pdf>
6. <https://forbes.it/2022/05/09/top-10-brand-finance-italy-100-2022-principali-marchi-italiani-valore-finanziario/>
7. <https://www.soldionline.it/notizie/economia-politica/moda-nel-2023-mercato-raggiungera-81-3-miliardi-di-euro>
8. <https://altagamma.it/media/source/ALTAGAMMA%20CONSENSUS%202022.pdf>
9. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203383797/defining-sustainable-development-common-future-iris-borowy>
10. <https://it.louisvuitton.com/ita-it/cura-del-prodotto>
11. <https://www.ilgiornale.it/news/interni/loro-piana-investe-argentina-sulla-vigogna-bianca-lana-pi-921737.html>
12. <https://www.tiffany.it/jewelry/shop/save-the-wild/save-the-wild/>
13. <https://www.ft.com/content/3e9375a6-ee6a-11e9-a55a-30afa498db1b>
14. <https://academic.oup.com/ocmed/article/63/5/317/1451439?login=true>
15. <https://thevision.com/attualita/fast-fashion-distrugge-pianeta/>
16. <https://forbes.it/2021/11/08/economia-riuso-abbigliamento-moda-arredo-deesup-gucci-levi/>
17. www.secondhand.levi.com
18. <https://www.deda.group/deda/gruppo/storia>
19. <https://www.repubblica.it/moda-e->

- [beauty/2018/08/20/news/chanel_lancia_la_prima_linea_di_make_up_ma_schile_boy_de_chanel-291386776/](#)
20. <https://www.lastampa.it/cultura/2016/07/14/news/rivoli-celebra-marco-rivetti-lego-arte-e-imprenditoria-1.34831453/>
 21. <https://www.dedagroupstealth.com/it/mercati/abbigliamento>
 22. <https://www.dedagroupstealth.com/about-us>
 23. <https://www.datamanager.it/la-classifica-top-100-software-e-servizi-2021/>
 24. <https://www.deda.group/deda/mercati/fashion>
 25. <https://www.dedagroupstealth.com/it/prodotti/stealth>
 26. <https://www.adm.gov.it/portale/dogane/operatore/servizi-online/intrastat>
 27. <https://www.oracle.com/it/database/what-is-a-relational-database>
 28. <https://www.cuoospace.it/2016/11/credit-management-il-rischio-del-credito.html>
 29. <https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/n-72---la-gestione-e-il-controllo-della-tesoreria-e-dei-rischi-finanziari-nelle-pmi.pdf>
 30. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09564230810855707/full/pdf?title=a-definition-model-and-empirical-analysis-of-businesstobusiness-relationship-quality>
 31. <https://www.cuoospace.it/2020/10/il-ruolo-e-gli-strumenti-del-credit-manager-nellambito-del-controllo-finanziario.html>
 32. <https://www.accountingtools.com/articles/credit-limit>
 33. <https://www.brocardi.it/codice-civile/libro-quarto/titolo-iii/capo-ix/sezione-ii/art1732.html>
 34. <https://www.treccani.it/enciclopedia/batch/>
 35. https://www.pradagroup.com/content/dam/pradagroup/documents/Group_Profile/2021/febbraio/inglese/Company%20Profile%20Prada%20Group_febbraio_ENG.pdf
 36. <https://lockstep.io/blog/calculate-customer-credit-limits/>
 37. <https://ratingagency.cerved.com/>
 38. <https://www.odcec.mi.it/docs/default-source/quaderni/n-72---la-gestione-e-il-controllo-della-tesoreria-e-dei-rischi-finanziari-nelle-pmi.pdf>

39. <https://www.cuoospace.it/2016/11/credit-management-il-rischio-del-credito.html>