



UNIVERSITÀ DI PISA

DIPARTIMENTO DI INGEGNERIA DELL'ENERGIA DEI SISTEMI  
DEL TERRITORIO E DELLE COSTRUZIONI

RELAZIONE PER IL CONSEGUIMENTO DELLA  
LAUREA MAGISTRALE IN INGEGNERIA GESTIONALE

***Miglioramento delle performance aziendali attraverso  
l'introduzione di un sistema ERP per la gestione  
organizzativa.***

***Caso Moncler S.p.A.***

**SINTESI**

---

RELATORI

Prof. Ing. Valeria Mininno  
*Dipartimento di Ingegneria dell'Energia, dei Sistemi,  
del Territorio e delle Costruzioni*

Dott. Lucia Sansovini  
*Moncler S.p.A.*

Dott. Luca Spinelli  
*Moncler S.p.A.*

IL CANDIDATO

Andres Di Sarli  
*a.disarli1@studenti.unipi.it*

Sessione di Laurea Magistrale del 24/11/2021

# **Miglioramento delle performance aziendali attraverso l'introduzione di un sistema ERP per la gestione organizzativa. Caso Moncler S.p.A.**

**Andres Di Sarli**

---

## **Sommario**

Il lavoro di tesi affronta l'analisi del progetto di introduzione di un sistema informativo ERP svolto durante il tirocinio presso Moncler S.p.A., multinazionale leader nel settore del lusso e della moda. L'obiettivo è stato quello di curare l'implementazione di un sistema software per la gestione organizzativa, controllare tutte le fasi del processo e verificare il corretto funzionamento nel post go-live. Tale progetto ha rappresentato un primo passo di un percorso di integrazione sistemica dopo l'acquisizione di Stone Island da parte di Moncler Group. L'elaborato offrirà una panoramica sulle due aziende del gruppo e sulle caratteristiche principali del mercato del lusso, per poi descrivere quali elementi contraddistinguono un sistema software ERP e quali sono le fasi da seguire per una corretta implementazione in azienda. In conclusione, verranno identificati quelli che sono stati i miglioramenti post introduzione, le difficoltà incontrate e quali opportunità gestionali potrà sfruttare Moncler Group grazie all'integrazione dei sistemi software.

## **Abstract**

The thesis work deals with the analysis of an ERP introduction project carried out during my internship at Moncler S.p.A., a company leader in the luxury and fashion market. The goal was the implementation of a software system for organizational management, to control all the phases of the process and to verify the correct functioning in the post go-live. This project represented a first step in a systemic integration process after the acquisition of the company Stone Island by Moncler Group. The paper will offer a background analysis of the two companies and an overview on the main characteristics of the luxury market. Going forward, it will provide the distinctive elements of an ERP software solution and guidelines for a correct system implementation in a company. Finally, it will identify which improvements were created by introduction, the obstacles encountered, as well as which management opportunities could be exploited by the Moncler Group due to the integration of software system.

## 1. Moncler S.p.A.

Moncler è una multinazionale italiana specializzata in abbigliamento e accessori leader nel settore del lusso e della moda, che presenta attualmente un fatturato di euro 1,42 miliardi. Da molti anni, Moncler, rappresenta una vera icona mondiale commercializzando prodotti distintivi e simbolici apprezzati da consumatori di tutto il mondo.

Nel 2020 l'azienda ha impiegato 4.091 dipendenti Full Time Equivalent (FTE) medi, mentre il numero di dipendenti puntuali al 31 dicembre è stato pari a 4.398 persone, di cui circa il 48% impiegati nei negozi diretti.

A dicembre 2020 Moncler acquisisce Stone Island. Con questa operazione, uniti dalla filosofia *"beyond fashion, beyond luxury"*, i due brand italiani si rafforzano nel segmento del nuovo lusso, un concetto caratterizzato da esperienzialità, inclusività, senso di appartenenza ad una comunità e contaminazione di significati e mondi diversi. Tale manovra economica si conclude il 31 Marzo 2021 con l'acquisizione da parte di Moncler del 100% di Sportswear Company<sup>1</sup>. Con questa operazione il valore del titolo dell'azienda nel mercato borsistico è salito molto velocemente partendo da circa 34 euro ad azione (ultimo semestre 2020 – momento in cui è stata annunciata l'acquisizione di Stone Island) fino ad un massimo di 62 euro ad azione toccato tra agosto e settembre 2021. Per completezza, viene riportato l'andamento del titolo in Fig. 1.

26/10/2020 - 22/10/2021

■ Moncler Apertura: 38.49 | Massimo: 62.06 | Minimo: 34.13 | chiusura: 61.02



Figura 1 Andamento titolo azionario 2020-2021

<sup>1</sup> Società detentrica del marchio Stone Island nel mondo.

## 2. Analisi del contesto esterno

Il mercato del lusso rappresenta uno dei settori più redditizi in ogni economia. Le aziende che operano in questo settore sono interessate a fornire nei propri prodotti e servizi sia benefici materiali sia immateriali. Proprio quest'ultimi hanno un ruolo di estrema importanza perché rappresentano un valore aggiunto per il consumatore. È stato osservato che nel 2019 il mercato globale di tutti i segmenti di alta fascia, sia materiali che esperienziali passando quindi dall'abbigliamento di lusso e delle automobili fino alle cene e crociere di alta classe, ha raggiunto insieme il valore dei 1.300 miliardi di euro circa, dimostrando così che il settore oltre ad essere remunerativo presenta anche dimensioni molto estese. Facendo riferimento allo studio di *Altagamma e Boston Consulting Group (2021)*, dove ogni anno vengono pubblicati resoconti sugli andamenti dei vari mercati, si stima che per il biennio 2021-2022 i consumatori mondiali del luxury market arriveranno a 435 milioni con un più 8% rispetto al 2019. Risulta interessante riportare il risultato dello studio dove vengono valutati i brand di questo settore in base a fattori come l'investimento in marketing, loyalty del consumatore e reputazione aziendale. Dopo Ferrari e Rolex, al terzo posto c'è **Moncler**, con un brand *Strength Index*<sup>2</sup> score di 87,4 su 100, in crescita del 2% sul 2020 e uno strength rating AAA.

## 3. Progetto di Tesi

Come è facile immaginare, dietro ad una acquisizione aziendale è presente una grande complessità gestionale. Nonostante, in questo caso, sia presente una scelta direzionale di mantenere ben distinti i due marchi a livello di mercato, questo non implica che molti sistemi gestionali interni alle aziende possano essere unificati e integrati. La strategia delle due imprese è stata quella di eseguire un'integrazione di alcuni sistemi informativi con il fine di migliorare e rendere più efficiente il controllo del business. L'obiettivo di questo elaborato è quello di analizzare e approfondire questo processo sottolineando quelli che sono stati i miglioramenti, le difficoltà incontrate, la mole di dati analizzati e la complessità strutturale del progetto.

---

<sup>2</sup> Calcolato utilizzando una scheda di metriche che valuta l'investimento di marketing dell'azienda, l'equità delle parti interessate e le prestazioni aziendali complessive.

### **3.1. Inquadramento situazione AS-IS**

Quando si parla di software informativi, in questo lavoro di tesi, si fa riferimento a sistemi Enterprise Resource Planning, detti anche sistemi ERP. Gli ERP sono sistemi software costituiti da un insieme di applicazioni informatiche integrate, in grado di gestire i processi aziendali di tipo amministrativo, produttivo e finanziario basandosi su una base dati unica, su di un predefinito business model e su procedure standard personalizzabili in base ad opzioni predefinite. Nello specifico, Moncler ha deciso di integrare il sistema SAP SuccessFactors, già presente e funzionante in azienda dal 2017, per l'alleata Stone Island. SAP SuccessFactors permette di incrementare la collaborazione in azienda e il livello di engagement e consente di automatizzare i processi degli uffici risorse umane, promuovendo la loro efficienza al fine di aumentare il controllo organizzativo e informativo dell'azienda.

In particolare, SuccessFactors consente di attivare una serie di piattaforme interconnesse tra loro e perseguire così molteplici obiettivi in modo simultaneo e integrato. Permette, a tal proposito, il passaggio di informazioni ad altri software, ad esempio, il *PayRoll* (software per la gestione delle paghe) o *Tagetik* (software per la gestione dei costi).

Oltre alla necessità di far comunicare le due aziende tramite l'utilizzo di uno stesso software, la motivazione principale dietro l'introduzione di SAP SuccessFactors in Stone Island riguardava la presenza, in quest'ultima, di sistemi legacy<sup>3</sup> non più capaci di gestire efficientemente la complessità aziendale. Questo bisogno si è sviluppato soprattutto dal fatto che Moncler, quotata in borsa, ha l'obbligo di redigere ed avere a disposizione tutta una serie di informazioni contabili, amministrative, organizzative e finanziarie in maniera celere e strutturata. Dal momento che Stone Island è entrata a far parte del Moncler Group, anch'essa si è dovuta adeguare a questa linea di gestione.

### **3.2. Fasi di progetto**

Il progetto ha avuto data di inizio il 12 aprile 2021 e si è concluso il 10 giugno dello stesso anno. La durata relativamente breve dell'introduzione è dovuta dal fatto che il software SAP SuccessFactors era già utilizzato, customizzato e a regime in Moncler. Questo ha facilitato molto la fase di planning dove non è stato necessario eseguire una selezione dei prodotti e quindi dei vendor dei sistemi ERP, definire quelle che potessero essere le esigenze aziendali

---

<sup>3</sup> Sistema legacy: in informatica è un sistema informatico contenente un'applicazione o un componente obsoleto, che continua ad essere usato poiché l'utente (di solito un'organizzazione) non intende o non può rimpiazzarlo. Legacy equivale a versione "retrodatata" (rispetto ai sistemi/tecnologie correnti).

necessarie da customizzare, né comprendere le complicità dettate da un'attività di tale portata.

### 3.2.1. Team Di Progetto

Il project Team era formato da diversi membri a diversi livelli. Nella fase che interessa analizzare in questo elaborato il team operativo era composto da due dipendenti di Moncler, tra cui il tirocinante nominato key user<sup>4</sup> e il tutor aziendale con il ruolo di manager di progetto<sup>5</sup>, tre dipendenti di Stone Island (della funzione Human Resources) e da tre IT partner della società di consulenza PricewaterhouseCoopers (PwC). Noi come team di progetto di Moncler avevamo il compito eseguire letteralmente l'integrazione per conto di Stone Island, supportati dai consulenti IT come manutentori del sistema SAP SuccessFactors e guidati organizzativamente dai colleghi di Stone Island sulla struttura aziendale.

### 3.2.2. Attività Di Progetto

Le attività necessarie per il successo di progetto sono state organizzate e definite dal team di progetto e dai consulenti IT. Queste comprendevano due macro-aspetti: la fase di *data migration* e la fase di implementation and test delle interfacce software (*Interface*). Per motivi di sintesi saranno analizzate solo le attività svolte dal tirocinante, dove invece per le attività condotte dai consulenti IT si rimanda al lavoro di tesi.

a. *Data Migration*: questa fase comprendeva attività condotte sia dal team interno di Moncler sia dai partner IT.

- Master and data extraction: sottofase molto importante di preparazione del database per l'integrazione. Questa attività ha ricoperto un ruolo molto rilevante in termini di mole di lavoro, poiché è stata necessaria una raccolta di tutti i dati, una successiva classificazione ed infine una preparazione che rispettasse i criteri e le regole informatiche dettate dal software.
- Data Quality: attività che comprendeva diversi controlli per garantire la qualità dei dati migrati. Le verifiche erano volte a confermare la correttezza semantica delle

---

<sup>4</sup> Key user: risorsa che deve possedere competenze di business, di processo, gestionali ma anche competenze strette del sistema legate alla specifica area. Questo utente deve partecipare al progetto, non solo nelle attività operative di implementazione del nuovo software, ma anche nella successiva fase di training ed education per gli utenti finali. È importante precisare che il key user viene scelto tra le risorse dell'azienda e mai da un partner esterno.

<sup>5</sup> Manager di progetto: con le principali mansioni di supervisionare lavoro del tirocinante e l'andamento complessivo del progetto di integrazione.

informazioni. L'impatto di un errore in questa fase poteva significare il passaggio di un'informazione non corretta e quindi un allungamento dei tempi e dei costi di progetto. Inoltre, se le inesattezze non fossero state intercettate una volta dopo il go live le informazioni non corrette potevano passare ad altri gestionali e creare errori di sistema molto più gravi.

b. *Interface*: questa seconda macrofase era di maggior responsabilità dei consulenti IT. Questi avevano il compito di verificare che i dati collettati sul sistema trasmettessero le corrette informazioni con le varie interfacce del software come, ad esempio, la comunicazione con altri sistemi. Le attività del team di Moncler erano circoscritte alla fase di test.

- Test: testare che fosse avvenuto il corretto passaggio delle informazioni. Questa attività è riconducibile a quella di data quality dove però, in questo caso, il team doveva stabilire se i dati fossero stati trasmessi in maniera corretta non in SuccessFactors ma agli altri software presenti in azienda.

I dati da analizzare comprendevano:

- 8 country: fra cui Italia, Francia, Germania, Belgio, Cina, Stati Uniti, Canada e Olanda.
- 15 Legal Entity: società amministrative dislocate nei vari paesi per il controllo del marchio Stone Island nel mondo.
- 375 dipendenti: a cui erano associate sia informazioni organizzative che contrattuali (di altissima sensibilità data da tematiche di privacy).

La mole di dati manipolati in questo progetto era molto elevata. Considerando un dato come singola informazioni gestita a sistema, il tirocinante ha elaborato dai 100.000 ai 150.000 dati per Stone Island.

### **3.2.3. Project plan**

Il Gantt semplificato in Fig. 2 evidenzia solo le attività operative che hanno occupato una durata complessiva di 42 giorni. Il progetto in toto, dal momento dei contatti con i partner IT al go-live è durato complessivamente 60 giorni, quindi 18 in più da aggiungere al piano riportato. Questi sono stati occupati prevalentemente da tutte quelle attività legate alla contrattazione del prezzo del software, formazione del team di progetto e alla decisione del piano d'azione.



## Project plan

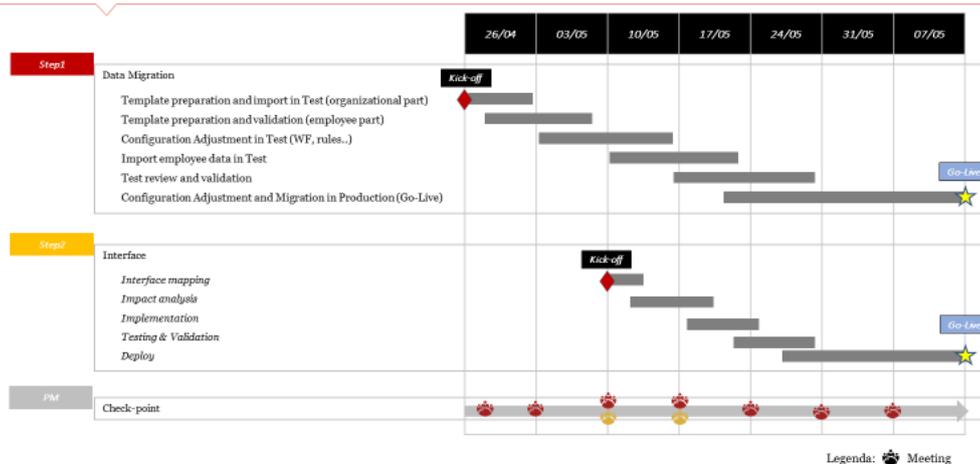


Figura 2 Gantt di progetto

### 3.2.4. Descrizione dei dati da integrare

Dopo aver fornito un overview sulle attività svolte durante il progetto, l'elaborato si focalizzerà sulle tipologie di dati che sono stati analizzati, catalogati, elaborati e trasferiti sul software. Questi vengono suddivisi in tre categorie che rispecchiano i principali oggetti informativi che possono essere manipolati su SAP SuccessFactors:

- Object
- Position
- Employee

a. **OBJECT:** per definire e riclassificare la struttura organizzativa di Stone Island è stato necessario un lavoro preparatorio di definizione e studio dell'azienda con relativa mappatura di tutto l'organico per allinearli al modello Moncler. La struttura organizzativa comprende le seguenti entità informatiche<sup>6</sup>:

- **Legal entity:** unità organizzativa che rappresenta le varie società ricondotte alla società vertice del gruppo. Infatti, Stone Island come Moncler possiede varie entità giuridiche per gestire in termini amministrativi i punti vendita dislocati per il mondo. Ad esempio, il negozio francese di Stone Island a Parigi avrà come sede

<sup>6</sup> Ogni entità informatica presentava una suddivisione in n campi, variabili di numero, per una corretta definizione a sistema. Si rimanda al lavoro di tesi per una descrizione accurata di ciascun sotto-campo informatico.

amministrativa *Stone Island France* società che riporta a Sportswear S.p.A. che identifica il vertice del gruppo.

- *Location*: entità informatica che descrive legalmente dove sono situate le varie unità organizzative presenti in una determinata legal entity. Questo attributo risulta molto rilevante per il business poiché le informazioni definite a questo livello vengono trasmesse ai software del Finance e dei PayRoll per circoscrivere rispettivamente il budget e fare le paghe a fine mese.
  - *Function, Department and Unit*: queste entità informatiche servono per costruire a sistema la struttura organizzativa. Le *Function* sono i box organizzativi di livello più alto che nella maggior parte dei casi identificano le prime linee a riporto dell'amministratore delegato e del consiglio di amministrazione. I *Department* rappresentano l'entità organizzativa di media grandezza che permette di suddividere i vari reparti che compongono le funzioni. Le *Unit* sono l'unità organizzativa di dimensione minore. All'interno di uno stesso department possono essere presenti  $n$  unit. Viene utilizzata questa entità organizzativa per dare specificità all'alberatura o per conferire un'accezione geografica piuttosto che funzionale.
  - *Cost Center*: questa entità informatica rappresenta il centro di costo dove vengono contabilizzate le spese di ciascuna unit e/o department. Presenta un'importanza molto rilevante poiché le informazioni a questo livello devono interagire con i sistemi delle funzioni aziendali Finance e Controlling per definire efficacemente i processi di budget e forecast.
- b. *POSITION*: le posizioni rappresentano una vera e propria sedia virtuale dove il dipendente si posiziona a sistema e dove vengono contabilizzati i costi azienda per ogni employee. Questo oggetto informatico ha un'elevata importanza per:
- *Posizione organizzativa dei dipendenti*: contribuisce a delineare la struttura organizzativa e mappare dove i vari dipendenti si collocano all'interno dell'azienda. Alla position vengono associate le informazioni Object precedentemente descritte.
  - *Budget*: in fase di budget si creano le nuove posizioni per l'anno successivo contabilizzando quindi i costi a sistema. Si considerano anche le cosiddette *Vacant Position* presenti per l'anno corrente.

- *Controllo Organizzativo*: chi gestisce SuccessFactors e tutte le sue peculiarità può acquistare una profonda conoscenza organizzativa e di fabbisogno delle varie funzioni. Questo spiega il motivo del collegamento e dei reparti *Organization and Development*, che gestisce proprio questi aspetti, e le *Human Resources*.
- c. *EMPLOYEE*: oggetto informatico che raccoglie tutte le informazioni legate alle singole persone. I dati manipolati a questo livello identificano la persona sia per informazioni contrattuali legate al suo ruolo in azienda sia per informazioni private dette anche biografiche. Presenta una complessità maggiore rispetto ai due oggetti precedenti, in termini di gestione a sistema, e anche una maggiore importanza data dalla sensibilità dei dati gestiti.

### **3.3. Analisi quantitativa delle performance di progetto e descrizione dei miglioramenti**

Valutare le performance di un progetto come questo non è un processo semplice poiché i principali vantaggi che porta con sé l'introduzione di un sistema ERP sono indiretti e quindi anche difficilmente misurabili. Per riuscire a quantificare un miglioramento di gestione dei processi organizzativi dopo l'introduzione del sistema SAP SuccessFactors sono state prese a riferimento cinque variabili fondamentali, le quali sono state operazionalizzate in più componenti che identificavano dei KPI definiti dal tirocinante e approvati dal manager di progetto. Inoltre, ad ogni componente è stato attribuito un moltiplicatore<sup>7</sup> che garantisce un giusto peso su quanto influisce per la corrispondente variabile. Le variabili analizzate sono state:

- a. *Comunicazione*: indica come si è trasformato ed evoluto il processo informativo prima e dopo l'introduzione del sistema. A questo proposito le grandezze analizzate sono state:
- Numero di comunicazioni inviate: dove sono state studiate sia il passaggio di informazioni automatiche sia comunicazioni cosiddette manuali.
  - Tempo di invio delle comunicazioni manuali.
  - Numero di possibili customizzazioni dei template di comunicazione.

---

<sup>7</sup> Fattore moltiplicativo (peso della componente all'interno della variabile): 1 (basso), 2 (medio), 3 (alto).

b. *Organizzazione dei dati*: la struttura del software in sé permette un'intelligente organizzazione dei dati. Per questa variabile sono state considerate le grandezze:

- Completezza delle informazioni a sistema.
- Numero di report organizzati e strutturati.
- Tempo di trasmissione delle informazioni ad altri software.
- Numero di strumenti per verificare la correttezza dei dati.

c. *Controllo dei costi*: dove sono state valutate le grandezze

- Precisione stima costi per singola posizione.
- Precisione stima costi totali per singola Legal Entity.
- Precisione previsione delle nuove posizioni a Budget.
- Precisione overall stime anni passati.

Si riassume in Fig. 3 la raccolta dati delle quattro variabili.

Variabile	Componente	Risultato AS-IS	Risultato TO-BE	Unità di misura	Note
Comunicazione	N. comunicazioni inviate	37	156	n. assoluto in 8h lavorative	/
	Tempo di invio delle comunicazioni manuali	12	7	valore medio per comunicazione espresso in minuti	Le comunicazioni manuali sono le più strutturate e quindi le più complesse da elaborare.
	N. di possibili customizzazioni dei template di comunicazione	3	12	n. assoluto di template offerti dai due sistemi	I sistemi legacy as-is non permettono di elaborare molti template per le comunicazioni.
Organizzazione dei dati	Completezza delle informazioni a sistema	12	27	n. medio di dati per singolo oggetto informatico	Per alcune tipologie di informazioni il sistema legacy AS-IS non presentava nessuna tipologia di specificità.
	N. di report organizzati e strutturati	45	80	n. assoluto di template offerti dai due sistemi	/
	Tempo di trasmissione delle informazioni ad altri software	5	1	valore medio per trasmissione del singolo template espresso in minuti	/
	N. di strumenti per verificare la correttezza dei dati	5	15	n. di strumenti medi offerti dal sistema per singola tipologia di report	/
Controllo dei costi	Precisione stima costi per singola posizione	3%	0,60%	Differenza percentuale tra stima e actual	Una percentuale minore rappresenta una stima più accurata rispetto all'actual.
	Precisione stima costi totali per Legal Entity	3,40%	1,20%	Differenza percentuale tra stima e actual	Una percentuale minore rappresenta una stima più accurata rispetto all'actual.
	Precisione previsione delle nuove posizioni a Budget	6,40%	2,20%	Differenza percentuale tra stima e actual	Una percentuale minore rappresenta una stima più accurata rispetto all'actual.
	Precisione overall stime anni passati	3%	1,10%	Differenza percentuale tra stima e actual	Una percentuale minore rappresenta una stima più accurata rispetto all'actual.

Figura 3 Raccolta dati

### 3.3.1. Analisi dei risultati

Si riporta in Fig. 4 i risultati dell'analisi svolta sulle tre variabili.

Variabile	Componente	Miglioramento %	Peso Componente	Miglioramento complessivo
Comunicazione	N. comunicazioni inviate	76%	3	64%
	Tempo di invio delle comunicazioni manuali	41%	2	
	N. di possibili customizzazioni dei template di comunicazione	75%	1	
Organizzazione dei dati	Completezza delle informazioni a sistema	55%	3	59%
	N. di report organizzati e strutturati	44%	1	
	Tempo di trasmissione delle informazioni ad altri software	80%	1	
	N. di strumenti per verificare la correttezza dei dati	66%	1	
Controllo dei costi	Precisione stima costi per singola posizione	80%	2	67%
	Precisione stima costi totali per Legal Entity	64%	2	
	Precisione previsione delle nuove posizioni a Budget	65%	3	
	Precisione overall stime anni passati	63%	2	

Figura 4 Risultati

È possibile osservare che la *Comunicazione* ha registrato un miglioramento del 64% *overall*. Questo risultato può essere tradotto in una corretta implementazione del sistema in azienda sia a livello funzionale che di Data Quality Management. La variabile *Organizzazione dei dati*, come da previsione, ha subito anch'essa un incremento significativo arrivando ad un miglioramento complessivo del 59%. Questa percentuale propone degli spunti di riflessione su come i sistemi legacy possano essere obsoleti. Infine, il controllo dei costi è migliorato anch'esso del 67% rispetto alla situazione AS-IS. Questo risultato, estremamente positivo, diventerà un punto di partenza di un processo di Continuous Empowerment che servirà nell'integrazione di altri sistemi software per Stone Island.

#### **4. Conclusioni**

Dal quadro ottenuto nei capitoli precedenti si possono trarre alcune considerazioni conclusive. Il progetto di introduzione si è concluso con un esito estremamente positivo. La gestione di SuccessFactors in Stone Island tutt'oggi rappresenta un vero e proprio vantaggio fornito all'organizzazione. Permette, infatti, di condurre vere e proprie analisi trasversali tra le due imprese e colmare quelli che sono sia i gap informativi sia i tempi legati a decisioni da prendere tramite un'accurata analisi dei dati. Durante i prossimi mesi, questo sistema, fornirà una base di dati e informazioni da analizzare ed elaborare per altre Best Practices informatiche. Questo permetterà di far crescere esponenzialmente Stone Island, per raggiungere nel più breve tempo possibile un livello di gestione efficiente allineato al modello Moncler. Come spiegato all'interno dell'elaborato, l'implementazione di SuccessFactors rappresenta solo un punto di partenza per una completa integrazione sistemica tra le due organizzazioni. Ci vorranno infatti anni per garantire che tutti i software, utilizzati in tutte le funzioni delle due aziende, possano essere allineati e condividere il 100% delle informazioni. Il risultato finale sarà un aumento complessivo della competitività sul mercato dato dalla condivisione delle competenze chiave che caratterizzano le strategie di Moncler e Stone Island.

Infine, risulta importante sottolineare come la componente umana abbia fatto la differenza in questa esperienza. Avere persone in azienda estremamente motivate al miglioramento, pronte al cambiamento e a ricevere una guida su un progetto di estrema complessità ha reso semplice ed efficace il lavoro del team.