



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**

***Analisi e razionalizzazione della catena di fornitura al
fine di ridurre il time to market – Il caso Gucci***

SINTESI

RELATORI

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

Ing. Nicola Graziani
Gucci Logistica S.P.A

IL CANDIDATO

Agnese Sforzi
a.sforzi@studenti.unipi.it

Sessione di Laurea Magistrale del 15/02/2023

Anno accademico 2021/2022

Analisi e razionalizzazione della catena di fornitura al fine di ridurre il time to market – Il caso Gucci

Agnese Sforzi

Sommario

Il presente elaborato di tesi è frutto dell'esperienza di tirocinio curriculare presso l'azienda Gucci, con sede a Novara. Oggetto della tesi è l'analisi e razionalizzazione della catena di fornitura di Gucci per la sezione RTW (ready to wear), con l'obiettivo di ridurre il time to market. Ho svolto lo stage nel team *RTW Industrial Excellence*, impegnandomi ad analizzare i processi aziendali attuali affiancandomi ai diversi uffici coinvolti nel processo di realizzazione della collezione. In accordo con il tutor aziendale ho improntato il mio lavoro di tesi sull'analisi delle cause dell'elevato time to market e sulla definizione di possibili soluzioni atte al miglioramento delle performance di velocità e affidabilità della filiera. Il focus di analisi è stato sui fornitori di materia prima per cui, grazie alla metodologia adottata, è stato possibile selezionare i migliori in termini di performance e disegnare possibili scenari futuri di relazione per ridurre l'impatto temporale dell'approvvigionamento di questi beni sul totale time to market. Grazie ai risultati raggiunti l'azienda potrà godere di un pool di fornitori ristretto e performante che le permetterà di avvicinarsi agli obiettivi strategici stabiliti in termini di TTM (Time To Market).

Abstract

This thesis is the result of the curricular internship experience at the Gucci company, based in Novara. The subject of the thesis is the analysis and rationalization of the Gucci supply chain for the RTW (Ready To Wear) section, with the aim of reducing time to market. I did the internship in the *RTW Industrial Excellence* team, committing myself to analyzing today's business processes alongside the various offices involved in the process of creating the collection. In agreement with the manager of the team I based my thesis work on the analysis of the causes of the high time to market and on the definition of possible solutions aimed at improving the speed performance and reliability of the supply chain. The focus of the analysis was on raw material suppliers for which, thanks to the methodology adopted, it was possible to select the best performing ones and design possible future relationship scenarios to reduce the temporal impact of the procurement of these goods on the total time to market. Thanks to the results achieved, the company will be able to benefit from a small and high-performance pool of suppliers that will allow it to approach the strategic objectives established in terms of TTM.

1. Introduzione

La catena di fornitura di Gucci è caratterizzata da fornitori di materie prime (MP) da cui vengono approvvigionati tessuti accessori e ricami e da fornitori di lavorazioni che confezioneranno il capo (PF), la fase finale di distribuzione nei diversi store è un'attività interna per l'azienda. I marchi della moda come Gucci non presentano strutture di produzione interna, il ruolo di Gucci nell'ambito degli uffici acquisti e produzione è quello di coordinare l'arrivo delle MP per poter permettere il lancio delle commesse di prodotto finito ai diversi fornitori confezionisti. Questo permette di comprendere quanto la collaborazione con la catena di fornitura, essendo l'azienda totalmente esternalizzata nella realizzazione della collezione, sia un elemento estremamente importante nel raggiungimento degli obiettivi di performance come la riduzione del TTM (Time To Market).

L'apporto e il contributo di questa tesi si inserisce all'interno di un programma aziendale di più ampio perimetro che ha come scopo, sulla base degli obiettivi aziendali, la creazione di un piano strategico a 5 anni in cui gli obiettivi sono declinati in progetti operativi atti al raggiungimento dei goal. Uno dei principali obiettivi dichiarati dall'azienda è la riduzione del TTM, tema ampio che può e deve essere affrontato in tutte le sue parti (ideazione della collezione, acquisto MP, confezione PF, distribuzione). Analizzando i processi AS-IS dell'azienda sono state identificate le possibili cause dell'elevato time to market. Una sola causa è stata poi selezionata e analizzata nello specifico così da comprendere a fondo il problema e determinare le soluzioni. L'analisi della causa prescelta ha permesso di valutare nel dettaglio le performance dei fornitori che compongono la catena di fornitura e, sulla base di queste, è stato possibile determinare i fornitori più performanti rispetto ai quali intraprendere dei piani di azione per ridurre il TTM.

2. Metodologia

La metodologia utilizzata è quella dell'A3, metodologia Lean che permette, attraverso un percorso a step, un problem solving strutturato secondo la logica PDCA. La metodologia prevede, dopo l'analisi del contesto e della situazione AS-IS, la ricerca delle cause radici del problema, l'identificazione delle quali porterà alla definizione di soluzioni al problema stesso.

3. Analisi del contesto

Attraverso l'analisi del macroambiente sono stati valutati i fattori politici economici sociali e tecnologici che possono costituire minacce o opportunità per Gucci nel raggiungimento dei suoi obiettivi di riduzione del TTM. L'analisi di contesto permette anche di giustificare l'esigenza aziendale e la volontà di affrontare il problema identificato. Riportiamo di seguito i punti di attenzione emersi dall'analisi dei diversi fattori e i possibili effetti sull'azienda in esame.

Evidenze da fattori politici ed economici e punti di attenzione

Il settore del lusso non risulta toccato dalla crisi economica degli ultimi anni di pandemia in quanto grazie proprio alla reazione che ogni brand si è trovato costretto a svolgere in ambito COVID-19, si

sono sviluppati oltre al negozio fisico molti più canali per arrivare al cliente finale. I clienti del luxury sono inoltre disposti a spendere per beni di lusso nonostante l'aumento dei prezzi attuato da tutte le case di moda a causa dell'inflazione. La minaccia che poteva essere costituita dalle misure restrittive attuate in Cina causa pandemia sembra in via di attenuazione date le politiche più indulgenti del leader cinese Xi Jiping. Interessanti ed estremamente inerenti al problema che vogliamo risolvere sono le tendenze all'acquisizione della propria filiera da parte di grandi brand di lusso nonché competitor dell'azienda in esame. Questo trend si allaccia alla tendenza all'acquisizione da parte di fondi di investimento nei confronti delle aziende manifatturiere italiane, aziende dalle quali i brand della moda di lusso, compresa la nostra azienda, dipendono per la loro produzione.

Se le prime tendenze emerse rassicurano in termini di vendite e quindi costituiscono delle opportunità, la tendenza all'acquisizione della catena di fornitura o l'acquisizione da parte di enti terzi di supplier che fanno parte della catena di fornitura della nostra azienda deve mettere in guardia sulle azioni strategiche da intraprendere per continuare a garantirsi la fornitura proteggendo l'attuale filiera e stando al passo rispetto ai competitor.

Evidenze da fattori sociali e ambientali e punti di attenzione

Sempre più forte e doverosa è la propensione verso la sostenibilità non solo degli output che ogni azienda presenta al pubblico, ma dell'intera filiera. Proprio per questo e per un mercato sempre più sensibile a tali temi si è reso necessario, per l'azienda in esame, cogliere l'opportunità di rivedere ogni processo e ogni scelta di filiera nell'ottica del raggiungimento degli sfidanti obiettivi che si è posta (collezioni interamente sostenibili a partire dal 2025) e per ottenere un vantaggio competitivo nei confronti delle aziende competitor. È quindi un punto di attenzione importante che è stato considerato nelle scelte di razionalizzazione della filiera svolte, l'impegno dei fornitori verso processi sostenibili e la loro volontà di collaborazione nel raggiungimento degli obiettivi sopra citati.

Il fatto che siano i nuovi giovani il target più promettente su cui focalizzarsi in quanto sempre più disponibili a spendere nella moda di lusso, ci fa capire che la loro volontà di continuo cambiamento e la volatilità delle loro preferenze porta la necessità di "stare al passo". Per offrire varietà e stare al passo con le mode e i trend volatili è necessario comprimere i processi di sviluppo e realizzazione dei capi e questa sarà proprio l'esigenza che guiderà l'analisi successiva.

4. Situazione AS-IS e definizione dell'obbiettivo

Il processo di collezione di Gucci consta di 4 sottoprocessi: prototipia, campionario industrializzazione e produzione. Questi sottoprocessi che, dall'ideazione del capo portano alla realizzazione di prototipi e campioni per poi rendere i capi indossabili per essere venduti e dare il via alla produzione, consta di un tempo attuale di circa 6 mesi. In particolare, focalizzandoci sulle tempistiche di produzione, il tempo necessario ad approvvigionare le MP, realizzare il PF e distribuirlo negli store varia dalle 15 alle 25 settimane a causa dei seguenti contributi.

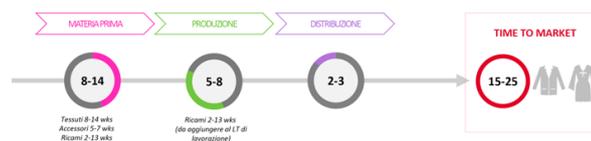


Figura 1 - Time to Market AS-IS

A causa di fattori esogeni, quali i momenti delle fashion week a cui i brand del lusso partecipano, esistono delle tempistiche standard da rispettare. Sfilando tutti i brand nella stessa settimana, arrivare in negozio dopo rispetto ai competitor causa mancate vendite e quindi perdita di competitività. Il numero di settimane standard da rispettare per uscire in negozio, dal momento della campagna vendita post fashion show è di 13 week.



Figura 2 - Settimane disponibili dalla campagna vendita al negozio

Dati i tempi sopra mostrati in Fig.1, per Gucci non è possibile iniziare ad approvvigionarsi post sfilata una volta ricevuti gli ordini dalla campagna vendite. Questo comporta la necessità di anticipare i tempi di approvvigionamento delle MP (tessuti) in momenti chiamati *PRE-ORDER* e *MASTER-ORDER* precedenti (rispettivamente 5 weeks e 1 weeks) alla ricezione degli ordini durante la campagna vendite. Essendo questi ordini preventivi svolti in fase di campionario si ha un'elevata incertezza riguardo ai capi che il merchandising deciderà di mandare in sfilata ed in produzione. L'obiettivo a 5 anni è quello di riuscire a rientrare nel TTM di 13 settimane dettato dal mercato con un obiettivo intermedio a due anni di 18 settimane (13week STD + 5 weeks). Le 5 weeks considerate sono quelle di anticipo per effettuare il pre order.

5. Ricerca delle cause radici

Sulla base della situazione AS-IS e dell'obiettivo da raggiungere sono state identificate lungo il processo, attraverso un diagramma di Hishikawa, le cause che impattano sul problema da risolvere:

Scelta delle MP e dei fornitori: la scelta dei fornitori di MP con cui collaborare per tutto il processo di collezione è in mano alla parte creativa ed è quindi totalmente guidata da fattori stilistici e non di performance. La ricerca dell'unicità fin dalla selezione delle materie prime non lascia spazio a valutazioni di trade off tra chi si occupa di creatività e chi si occupa di garantire l'arrivo in negozio puntuale della merce.

Scelta dei fornitori a cui affidare produzione PF: Anche in questo caso l'assegnazione su input dell'ufficio stile segue la necessità di accaparrarsi il know-how unico di certi fornitori, non contando quanto questi siano responsive rispetto alle necessità dell'azienda e quale sia la loro capacità produttiva. Non esiste nessun coinvolgimento dell'area di produzione, ovvero degli uffici che si occupano di pianificazione ed avanzamento produzione, la cui prima responsabilità è proprio garantire la consegna dei capi in negozio. Solo in caso di eventuali aggiustamenti, rispetto ai

quantitativi da produrre e alla saturazione della capacità del fornitore preferenziale, il team produzione può rivolgersi al fornitore che ritiene più idoneo per garantire che quanto ordinato raggiunga il negozio.

Elevata complessità e variabilità nel processo di sviluppo: La mancanza di continuità tra una collezione e l'altra, non solo a livello di modelli (costruzione del capo e tipologia di capo stesso), ma anche a livello di materiali utilizzati e categorie presentate, rende difficile fare forecast e prevedere di cosa ci sarà bisogno. Questa grande variabilità nelle MP e nelle categorie di prodotto impedisce scelte di filiera preventive e mirate nei confronti dei fornitori di MP e laboratori che confezionano PF.

Carry over: modelli che si ripetono di collezione in collezione (10% del totale dei modelli della collezione)

Newness: modelli nuovi, mai realizzati prima, caratteristici della collezione corrente (90% del totale dei modelli di collezione).

Tempistiche di industrializzazione: La fase di industrializzazione è uno snodo fondamentale del processo di collezione in quanto, se non sono state sviluppate le taglie e non ci siamo assicurati che i capi così declinati rispettino le caratteristiche volute, non si può sbloccare il *cartamodello di produzione* e quindi la produzione non può partire. Continue variazioni costituite da modifiche su modelli che dovevano essere già congelati o addirittura modelli aggiuntivi che devono essere realizzati da zero, ritardano l'inizio dell'attività di industrializzazione, e questo finisce per far sì che questa fase risulti un collo di bottiglia per la successiva fase di produzione.

Ruolo del merchandising: Il merchandising, colui che rappresenta la voce del cliente, entra in gioco solo a valle, quando la collezione è già stata realizzata, per dare i suoi feedback sui modelli realizzati e le sue limitazioni in termini di prezzo. Si ha quindi una serie di lavoro che viene portato avanti (sviluppo di prototipi/campioni) su input dell'ufficio stile con un'estrema variabilità di cui si è fatta menzione sopra, che può non andare a buon fine (OUT) una volta valutato del merchandising.

Performance fornitori MP: Attualmente le performance dei fornitori di MP non sono monitorate al fine di soddisfare le esigenze aziendali. Da una breve analisi svolta sulla stagione corrente i range di LT per categoria sono i seguenti: tessuti (8-14 wks), accessori (5-7wks), ricami (2-13wks). È a causa di questi LT così elevati, principalmente per la categoria tessuti, che è nata la necessità di avere un momento chiamato *PRE ORDER* in cui, dopo la fase di *fabric to sketch*, fase che sancisce l'inizio del processo di campionario, in cui si ricevono da parte dell'ufficio stile le varie declinazioni tessuto/colore in cui devono essere realizzati i capi, si va a fare un ordine di tessuti funzionale alla produzione basato su un previsionale fatto dal merchandising.

Coordinamento tra acquisti merchandising e stile: L'ufficio stile richiede in fase di *fabric to sketch* in campionario lo sviluppo di un numero esagerato di varianti tessuti (circa 1500), tessuti sui quali il merchandising si basa per decidere quali preordinare attraverso il pre-order, pre order che poi sarà onere dell'ufficio acquisti, unico ente che ha contezza delle tempistiche di realizzazione delle MP. Il

merchandising nella scelta di quali capi inserire in quali finestre di consegna non prende in considerazione la voce dell'ufficio acquisti, detentore delle informazioni sui tempi di consegna delle MP. È quindi possibile che un capo inserito nel primo drop (13 settimane a valle della campagna vendite), sia caratterizzato da MP che hanno LT più lunghi della media o da MP che non sono state inserite nel preordine e quindi non disponibili per prime per essere inviate ai confezionisti di PF.

Assegnazione domanda PF e performance fornitori PF: Un ulteriore aspetto da considerare per comprendere le possibili cause di cattive performance da parte del fornitore è capire la modalità con cui sono state richieste le quantità ordinate. Valutare la domanda mensilizzata di ordinato al fornitore può fornirci indizi più puntuali sulle cause di ritardo. Questo ci permette anche di dedurre se esiste, confrontando l'ordinato con il LT e l'OTD (On Time Delivery), un possibile legame tra come e quanto viene ordinato con le performance del fornitore.

6. Ranking delle cause e analisi causa radice prescelta

Le cause evidenziate sono state sottoposte ad un panel di esperti appartenenti ai vari reparti dell'azienda e tramite la metodologia Delphi è stato possibile stilare un ranking delle cause per ottenere una priorità di intervento. La causa prescelta è stata: *Performance dei fornitori di MP* per l'elevato impatto che questa porzione di LT ha sul totale TTM come mostrato in Fig. 1.

Poiché le MP si dividono in 3 categorie, si è deciso di entrare maggiormente nel dettaglio e valutare quali categorie e successivamente sottocategorie fossero maggiormente critiche in termini di importanza per il business e in termini di LT per poi entrare nel dettaglio delle performance dei singoli fornitori.

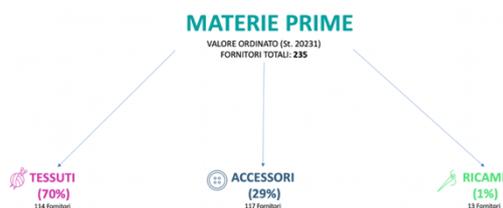


Figura 3 - % Ordinato per cluster di MP

Spiccano dunque in termini di importanza le macrocategorie dei tessuti (70% dell'ordinato) e degli accessori (29% dell'ordinato) che insieme cubano quasi la totalità degli acquisti verso i fornitori di MP. Essendo la principale categoria in termini di acquistato, i tessuti costituiscono anche la parte più critica in termini di Lead Time e On Time Delivery, sono infatti i protagonisti dei preordini e del master order (ordini antecedenti la Campagna Vendita).

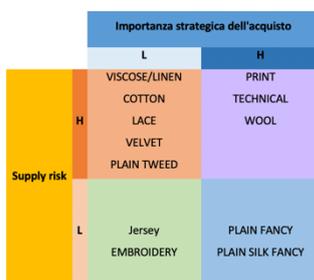


Figura 4 - Matrice di Kraljic

I tessuti sono stati divisi in categorie identificate dall'ufficio stile. Essendo l'ufficio stile deputato alla scelta di questi fornitori la categorizzazione fornita prende in considerazione fornitori ritenuti interscambiabili e quindi confrontabili tra loro.

Le categorie così identificate sono poi state posizionate all'interno della

matrice di Kraljic. Le logiche di posizionamento sono state le seguenti: per *l'importanza strategica* del codice è stato svolto un Pareto rispetto al quantitativo ordinato in termini di tessuti nella stagione corrente, mentre per *l'asse supply risk* ci siamo affidati non solo al numero di fornitori abilitati a fornire per ogni categoria, ma alle valutazioni dell'ufficio stile in merito alla particolarità e unicità di realizzazione del tessuto fornito. Si è poi deciso in accordo con le esigenze del management di aggredire il quadrante delle categorie strategiche per le quali Kraljic suggerisce accordi con i fornitori di medio lungo termine come partnership o sviluppo di alternative interne.

7. Valutazione performance fornitori

Individuate le categorie da analizzare si è passati al piano di analisi dei fornitori. Le metriche utilizzate nella valutazione sono riportate di seguito e sono state scelte poiché in linea con l'obiettivo di riduzione del TTM.

LT: calcolato come differenza tra la data in cui l'ordine viene consegnato dal fornitore rispetto alla data in cui l'ordine viene emesso (in working week e pesato per la quantità).

$$\boxed{EX\ WORKS\ SHIPPED\ DATE - PO\ ISSUE\ DATE}$$

OTD (on time delivery): questo indicatore, indice della puntualità con la quale viene consegnato un ordine, viene calcolato valutando la differenza tra la data in cui il fornitore consegna effettivamente la merce rispetto alla data promessa da lui stesso per la consegna.

$$\boxed{EX\ WORKS\ SHIPPED\ DATE - PO\ CONFIRMED\ DELIVERY\ DATE}$$

Questa differenza viene calcolata per ogni ordine e in base al segno della differenza si va ad inserire un OK se l'ordine in questione è stato consegnato puntuale (differenza ≤ 3), KO se la differenza tra le date è > 3 .

$$\boxed{\begin{array}{l} EX\ WORKS\ SHIPPED\ DATE - PO\ CONFIRMED\ DELIVERY\ DATE \leq 3 \rightarrow OK \\ EX\ WORKS\ SHIPPED\ DATE - PO\ CONFIRMED\ DELIVERY\ DATE > 3 \rightarrow KO \end{array}}$$

È stato infatti deciso di inserire una tolleranza di 3 giorni rispetto alla data confermata e di considerare on time anche gli ordini consegnati in anticipo, non avendo limiti stringenti di stoccaggio della merce. Si procede poi a fare la sommatoria degli OK (ordini consegnati in tempo) rispetto al totale degli ordini assegnati ad uno specifico fornitore *i*-esimo così da avere un valore percentuale di puntualità assegnabile ad ogni fornitore.

$$OTD_i = \frac{\sum_i OK}{\sum_i OK + \sum_i KO}$$

DELAY: oltre al LT e all'OTD come metrica a completamento per valutare l'entità della puntualità riportiamo per ogni fornitore la media dei giorni di ritardo su base annua. I giorni di ritardo aiutano a quantificare la puntualità più in dettaglio mostrando la misura dell'anticipo o del ritardo.

$$\boxed{EX\ WORKS\ SHIPPED\ DATE - PO\ CONFIRMED\ DELIVERY\ DATE}$$

Analisi per categoria

Per valutare le performance in termini di LT e OTD e confrontare i fornitori in base a queste metriche si è deciso di valutare l'andamento stagione per stagione per comprendere se, dallo storico, emergono trend di performance positive o negative relative ai diversi fornitori.

In particolare, si è deciso di prendere in considerazione per la valutazione le ultime 5 stagioni partendo quindi dalla stagione 2021/1 fino ad arrivare alla 2023/1. Dalle prime due stagioni prese in considerazione emerge che i primi 3 fornitori per performance sia in termini di LT che di OTD sono: *Printer 2, Printer 4, Printer 7*. Questi fornitori, infatti, oltre ad avere i LT più bassi hanno anche le % maggiori di OTD.

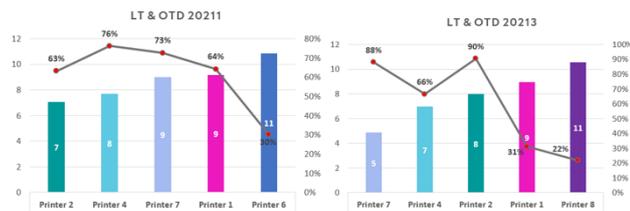


Figura 5 - Performance LT & OTD stagione 2021/1 e 2021/3

Nella terza stagione (2022/1) presa in considerazione i primi 4 fornitori sono gli unici rimasti entro le 8 settimane, gli altri 3 hanno una media stagionale di 10/12 settimane.

Tra i primi 4 fornitori spicca *Printer 2* con 6 settimane di LT e un OTD del 75% e *Printer 3* con 7 settimane di LT e tutti gli ordini consegnati on time.

Buona performance anche per *Printer 4* e per *Printer 7* nonostante quest'ultimo abbia un OTD del 50% ciò significa che in media ha consegnato in ritardo 1 ordine su 2.

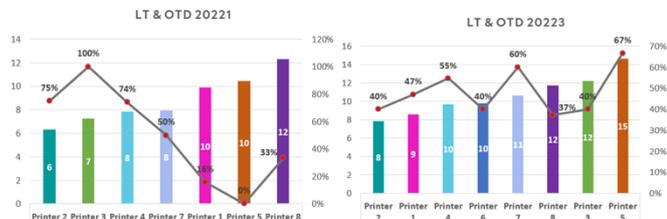


Figura 6 - Performance LT & OTD stagione 2022/1 e 2022/3

Per la stagione 2022/3 sopra riportata vediamo come siano aumentati i LT di tutti i fornitori; infatti, il LT più basso è pari ad 8 weeks e il maggiore è pari a 15 weeks.

I soli fornitori che sono riusciti a stare sotto la soglia delle 10 settimane sono *Printer 2* e *Printer 1* i quali però hanno peccato di affidabilità in quanto presentano un OTD al di sotto del 50%. Migliore invece è l'affidabilità di *Printer 4, Printer 7* e *Printer 5*.

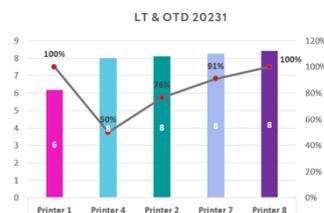


Figura 7 - Performance LT & OTD stagione 2023/1

Per la stagione appena terminata invece spicca *Printer 1* con il minore LT e la migliore performance in termini di puntualità. Non male le performance degli altri fornitori con LT che rientrano tutti nelle 8 settimane e OTD tutti superiori al 50%.

Print Supplier	MEDIA GG DELAY 2020	MEDIA GG DELAY 2021	MEDIA GG DELAY 2022
Printer 6	1	14	24
Printer 2	19	4	8
Printer 5	0	5	6
Printer 3	-1	5	15
Printer 4	-51	-2	2
Printer 8	3	9	5
Printer 1	2	13	18
Printer 7	-2	4	0

Figura 8 - Media dei giorni di anticipo e ritardo per fornitore

Prima di stilare una classifica rispetto allo storico delle performance valutiamo anche l'andamento medio dei ritardi nei

3 anni presi in considerazione con le stagioni analizzate. Dalla tabella sopra riportata emerge l'andamento e il peso (giorni) degli anticipi o dei ritardi per ogni fornitore. In base a quanto emerge dai dati i fornitori migliori in termini di puntualità risultano essere:

- *Printer 4*
- *Printer 7*

Questi fornitori sono anche tra coloro che hanno raggiunto le migliori performance in termini di LT nelle stagioni prese in analisi.

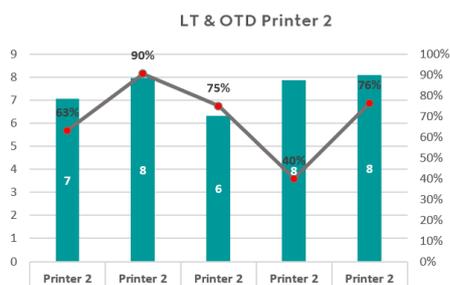


Figura 9 - Performance LT & OTD Printer 2 nelle 5 stagioni analizzate

Da aggiungere al pool dei migliori fornitori è anche *Printer 2* che, nonostante debba migliorare per quanto riguarda i giorni di ritardo, presenta un andamento di LT piuttosto costante e in 3 stagioni su 5 è stato il fornitore con il LT più basso rispetto agli altri fornitori, rimanendo sempre sotto la soglia delle 8 settimane e scendendo solo una volta sotto il 50% di OTD.

Il quadrante di pertinenza per questa categoria è quello delle "categorie strategiche" per il quale Kraljic suggerisce di instaurare delle partnership o degli accordi di medio lungo termine con i fornitori. È quindi utile a tal fine valutare il rapporto reciproco cliente fornitore per comprendere dove possono già esserci buone basi per un rapporto sinergico e dove invece sono necessari degli sforzi reciproci per realizzarle. TU e TD rappresentano rispettivamente il tasso di utilizzo e il tasso di dipendenza.

PRINT	TU		PRINT	TU 2021	TD 2021
	LOW	HIGH			
TD	HIGH	Printer 2 Printer 5	Printer 4		
	LOW	Printer 1 Printer 3 Printer 6	Printer 8 Printer 7		
			Printer 4	10%	16%
			Printer 8	3%	1%
			Printer 2	1%	7%
			Printer 7	4%	2%
			Printer 1	1%	1%
			Printer 5	1%	6%
			Printer 3	0,2%	0,4%
			Printer 6	0,2%	0,1%

Tabella 1 - Tasso di Utilizzo e Tasso di Dipendenza

Per il calcolo di TU le percentuali derivano dal valore dell'ordinato presso quel determinato fornitore rispetto al totale ordinato per la categoria tessuti nell'anno 2021. Stessa cosa per l'indicatore TD in

cui la percentuale risulta data dal rapporto tra ordinato della nostra azienda ad un determinato fornitore, rispetto al fatturato annuo del fornitore. Il posizionamento nella *Tabella 1* è avvenuto in base ai valori percentuali reciproci.

Piani di azione emersi per i 3 fornitori selezionati:

- Mantenere il livello di interdipendenza con il fornitore *Printer 4* e approfondire il legame attraverso garanzie reciproche come contratti quadro o sviluppo di una partnership. La collaborazione dovrà avere come primo obiettivo la riduzione dei LT e il miglioramento degli indici di puntualità.
- Incrementare il tasso di utilizzo del fornitore *Printer 2* garantendo anche in questo caso garanzie che possano permettere al fornitore di investire anch'esso nella relazione e nel miglioramento delle sue performance.
- Fare contratti quadro con *Printer 7* cercando di garantirsi parte della sua capacità produttiva in modo da incrementare il suo tasso di dipendenza nei confronti della nostra azienda e avere rapporti da partner atti alla collaborazione reciproca.

Nonostante l'analisi sia stata svolta sulle 3 categorie "Strategiche", ci limitiamo in questo elaborato a riportare la sola categoria PRINT appena analizzata. Il metodo di analisi, infatti, è stato il medesimo.

8. Risultati Attesi

Restringendo il numero di fornitori ai migliori e valutando possibili scenari di cooperazione con questi, si ritiene possibile ipotizzare una **riduzione media iniziale del LT per questa categoria di 1 settimana**. Infatti, se il LT medio per questa categoria è di 10 settimane, è possibile notare dai dati sopra riportati che i fornitori selezionati nel corso delle stagioni sono sempre rimasti entro la soglia delle 9 settimane fatta eccezione per una sola stagione (2022/3) in cui è stato rilevato un incremento nei LT di ogni fornitore, non solo per la categoria corrente, ma anche per le altre categorie prese in analisi.

Valutando quindi le performance rilevate nello storico delle stagioni analizzate, è stato possibile valutare il trend e quindi ipotizzare una riduzione realistica del LT per la categoria.

Stessi ragionamenti possono essere fatti per le altre 2 categorie strategiche analizzate di cui non viene riportata l'analisi, ma solo la riduzione che si stima possa essere attuata

Categoria	LT AS-IS (weeks)	LT TO- BE (2023) (weeks)	% riduzione a 1 anno
PRINT	10	9	10%
TECHNICAL	9	8	10%
WOOL	11	10	10%
Totale medio	10	9	10%

Figura 10 - Risultati attesi di riduzione LT per categorie strategiche

Le percentuali di riduzione ipotizzate e dedotte dall'analisi hanno un orizzonte temporale piuttosto breve (1 anno) e ci si aspetta che possano essere raggiunte attribuendo la fornitura ai soli fornitori selezionati come "i migliori", facendo leva sull'opportunità offerta di entrare nel pool ristretto di "fornitori selezionati" per ottenere maggior commitment e quindi migliori performance.

9. Sviluppi Futuri

Analisi del ciclo vita dei prodotti finiti e trasversalità dei fornitori: per comprendere la potenzialità e l'opportunità di possibili integrazioni verticali verso i fornitori delle categorie strategiche, è necessario svolgere un'analisi sul ciclo vita dei PF. Valutando infatti le distinte dei materiali è possibile comprendere se il fornitore che si vuole acquisire fornisce tessuti impiegati in PF che hanno trend di crescita positivi e sui quali quindi ha senso investire. Sempre in quest'ottica è opportuno valutare il know-how globale del fornitore e la sua capacità, anche potenziale, di fornire categorie di tessuti diverse rispetto a quella strategica in oggetto.

Valutazione performance di sostenibilità: Gucci, come già menzionato, ha dichiarato di voler realizzare collezioni di abbigliamento interamente sostenibili entro il 2025. In merito a questo la decisione di internalizzare o stringere accordi di partnership con alcuni attori della filiera non può prescindere dal valutare il loro attuale impegno in questi termini. In futuro sarà pertanto opportuno aggiungere alle performance da valutare anche la sostenibilità dei processi e dei tessuti forniti.

10. Conclusioni

I risultati del presente lavoro di tesi sono stati inseriti dal management nel piano strategico a 5 anni con l'obiettivo di riduzione del TTM. A partire dalla prossima stagione (2024/1) verranno adottate le soluzioni proposte e sarà così possibile quantificare i miglioramenti ad oggi valutabili solo in via previsionale, e avviare l'attività di negoziazione con i fornitori selezionati per ridefinire i termini della relazione. Su richiesta del management l'analisi sarà poi replicata su tutte le altre categorie di tessuto con l'obiettivo di avere l'intero bacino di supplier di tessuti razionalizzato e in linea con gli obiettivi di performance. Per quanto riguarda gli altri cantieri di lavoro aperti, che prendono vita dalle possibili cause impattanti sul TTM emerse e discusse nell'elaborato, sono in corso analisi sulla stessa traccia di quella discussa in questa tesi, anche per la filiera di confezionisti di PF. Dalla totalità delle attività presenti nel 5 Years plan alcune delle quali già in atto ed altre, come quella proposta, che dovranno essere attuate nell'anno corrente, ci si aspetta, riguardo all'obiettivo dichiarato di riduzione del time to market, un apporto globale di riduzione dalle 25 alle 18 settimane entro il 2024 ovvero una riduzione del 28% rispetto al valore iniziale. La riduzione stimata di 1 settimana di LT per ogni categoria strategica di tessuto analizzata, porta ad un LT medio per le categorie strategiche di 9 settimane rispetto alle 10 di partenza e questo apporto concorre quindi per il 4% alla riduzione del TTM ipotizzata.