



UNIVERSITA' POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTA' DI INGEGNERIA

Corso di Laurea magistrale in **INGEGNERIA GESTIONALE**

**Standardizzazione di protocolli aziendali tramite WBS per l'analisi dei
flussi e dei processi operativi**

**Standardization of business protocols via WBS for the flow analysis
and operational processes**

Relatore: Chiar.mo/a

Tesi di Laurea di:

Prof. **Bevilacqua Maurizio**

Desantis Francesco

A.A. 2019 / 2020

INDICE

PREMESSA	4
ANALISI MERCATO	7
_____Analisi mercato di riferimento.....	7
_____Conclusioni in merito all'analisi	13
PRESENTAZIONE	16
_____ Visione generale del business.....	16
_____ Settore e campo di applicazione	19
_____ Made in Italy e produttori locali	20
_____ Il ruolo delle associazioni di categoria	21
_____ Piattaforma online	22
WBS	25
_____ Aspetti generici.....	25
_____ Struttura	26
_____ Regole, criteri e modi d'uso	30
_____ Concetti, termini caratterizzanti e elementi utili	31
_____ Livello di dettaglio (granularità)	34
_____ Organizzazione risorse	34
FLUSSI	40
_____ Raccolta dati	41
_____ Stesura flussi.....	43
_____ Analisi flussi.....	50
_____ Identificazione problematiche	50

_____	Analisi dettagliata	52
_____	Valutazione	54
_____	Conclusioni	63
	PIATTAFORMA	65
_____	Piano generale	65
_____	Competitor	67
_____	Competitor – Analisi	68
_____	Competitor – Valutazione e potenziali implementazioni	71
_____	Frontend	73
_____	Upgrade	96
_____	Bassa rilevanza-priorità	96
_____	Media rilevanza-priorità	102
_____	Alta rilevanza-priorità	108
	GENERAL PROJECT MANAGEMENT	124
_____	Nuovi standard	124
_____	Outsourcing e ottimizzazione	130
_____	Organizzazione	136
_____	Durata e schedulazione	146
_____	Gestione, sviluppo attività e upgrade di piattaforma	152
_____	Gestione clienti-utenti	157
_____	KPI	164
	BIBLIOGRAFIA	172

PREMESSA

Nell'elaborato si analizzerà il mercato del settore fashion con una particolare attenzione sui movimenti della nicchia luxury. Si analizzerà il suo sviluppo, espansione e si studierà il trend legato all'aspetto economico, alla crescita, così come al comportamento degli utenti del mercato di riferimento sia online che offline. Poiché l'obiettivo dell'elaborato è rappresentato dalla standardizzazione delle procedure e l'aggiornamento e implementazione di piattaforma, si metteranno in luce i principali aspetti legati al target di riferimento. Dunque si esamineranno i percorsi dell'utente e la user experience, le tecniche e gli strumenti che potranno risultare utili ai fini dell'ottimizzazione, comprese le esigenze interne di sviluppo per il miglioramento continuo. Tutto ciò, per poter comprendere a 360 gradi quali dovrebbero essere le modifiche da apportare a tutta la struttura del sistema aziendale.

Come già anticipato, si punterà all'upgrade di piattaforma e la standardizzazione di tutte le procedure interne. Verrà fatta una reale stesura dei flussi di piattaforma e non, verranno enfatizzati i flussi reali e confrontati con quelli teorici. Inoltre si evidenzieranno una moltitudine di problematiche e criticità grazie a uno strumento utile per la definizione degli attori e dei processi: la user story. Essa ci permetterà di poter valutare la standardizzazione dei flussi, la reale esecuzione dei processi stilati, eventuali ridondanze procedurali, la tipologia degli user, responsabilità circa le attività svolte, così come materiali e strumenti online e/offline utilizzati. Il lavoro svolto permetterà dunque di tracciare sinteticamente le nuove procedure che saranno utili anche a livello di piattaforma, poiché le attività sono continuamente intersecate e quest'ultima rappresenta un fattore chiave nell'intero sistema di business.

Si effettuerà un'accurata analisi frontend che interesserà di fatto la maggior parte delle attività svolte nell'intera macchina aziendale, frutto di differenti tipologie di

inefficienze e ritardi. Ciò comporterà l'implementazione di nuovi aspetti chiave sulla web app, dunque l'aggiornamento a tutto tondo della piattaforma online di italian artisan.

Ulteriore approfondimento verrà fatto circa la valutazione dello svolgimento interno di alcune attività o meno, in termini di organizzazione logistica e costi operativi. Dunque, lo studio provvederà a determinare se alcune attività svolte debbano continuare ad essere eseguite internamente o in outsourcing.

Infine, il project management sarà attuato al progetto generale relativo a tutta l'attività oggetto di discussione in questo elaborato tramite l'utilizzo di aspetti organizzativi dei processi, compreso l'utilizzo della work breakdown structure generale, quella in outline e la struttura descrittiva di tale strumento. Inoltre, verranno applicati i concetti del project management per quanto riguarda tutti gli step relativi alla fase di upgrade di piattaforma che comprenderanno, in maniera indiretta, anche quelli relativi al singolo progetto per ogni capo d'abbigliamento in tema di produzione per la gestione di tutte le attività inerenti a tali scopi.

Dunque, il project management rappresenterà l'aspetto organizzativo-logistico fondamentale per l'esecuzione e la gestione di tutte le operazioni e attività eseguite all'interno della macchina aziendale. Seppur in maniera basilare, verranno oltremodo utilizzati i più recenti concetti, tecniche, metodologie e strumenti innovativi per la gestione di differenti tipologie di progetto.

Tuttavia, le immagini che raffigureranno le implementazioni di piattaforma o la stesura dei flussi tramite user story, rappresenteranno soltanto una versione esemplificativa di tutte quelle realmente messe in atto nel corso dell'avanzamento dei lavori. Se così non fosse, risulterebbe sicuramente uno svolgimento quantitativamente più che soddisfacente, ma qualitativamente a

basso valore aggiunto. Inoltre, il concetto appena citato, lo si pone come base in ogni processo esaminato, ogni modifica apportata, compresa ogni implementazione eseguita e, constatato il fatto che l'elaborato lo enfatizza particolarmente come linea guida di massima, risulta opportuno procedere nella maniera sopra descritta per una reale comprensione delle attività svolte.

Dunque nell'elaborato, non si vuole mostrare passo dopo passo l'intero lavoro svolto, ma si vuol far enfasi su quelle che sono state le principali ed efficienti metodologie ad alto valore aggiunto che han portato al raggiungimento degli obiettivi preposti.

ANALISI MERCATO

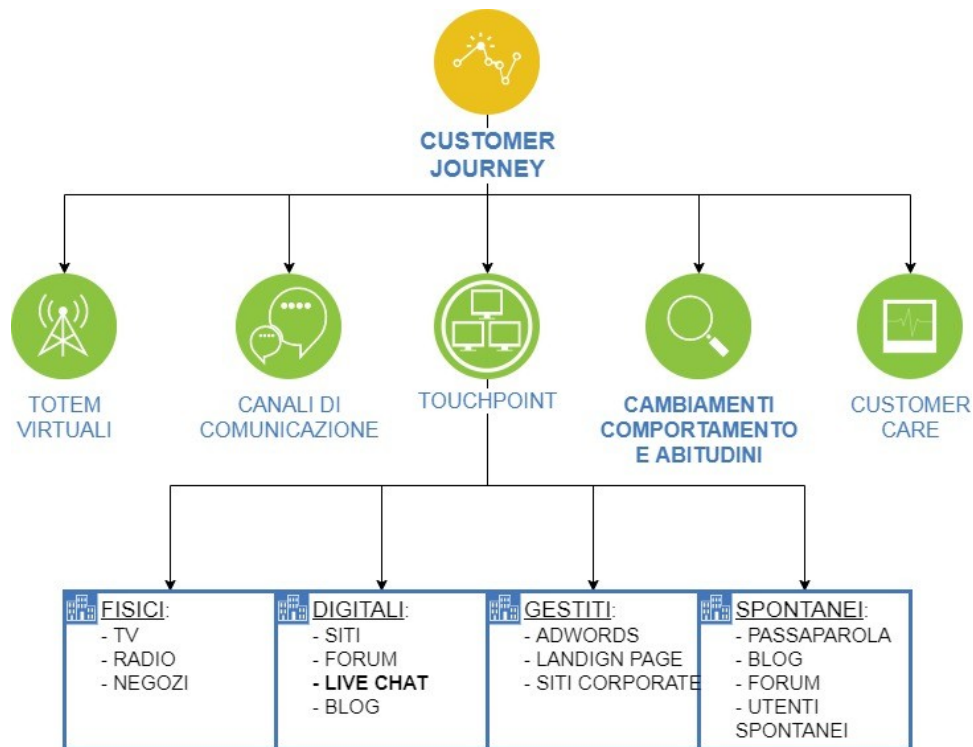
Analisi mercato di riferimento

L'analisi punta a fornire dati approfonditi e dettagliati per comprendere totalmente le potenzialità di un mercato, la sua espansione, il trend predominante, il volume economico-finanziario così come il bilancio e il saldo in termini di quantità, variazioni percentuali e economiche sull'import-export anno per anno. A tal proposito si andranno ad analizzare i dati numerici della **filiera** del tessile e della **moda** degli ultimi anni che fino ad oggi sono stati strettamente collegati pur presentando catene di approvvigionamento e funzionamento differenti con prodotti molto distanti tra loro. Le due filiere si rivolgono altresì a due **target di clienti** estremamente diversi ed è per questo che risulta importante evidenziarne le principali differenze. Ad esempio, la prima si rivolge principalmente ai primi step della supply chain e dunque le prime fasi nella catena del valore per approvvigionamento materie prime, semilavorati e trasformazioni iniziali e intermedie sul prodotto, la seconda punta principalmente alla restante parte della catena preoccupandosi di andare incontro alle richieste del mercato, alla moda (intesa come stile passeggero), a nuove forme e tipologie di prodotto ancora inesistenti, a creare l'esigenza di un capo d'abbigliamento così come una **reingegnerizzazione** su prodotti già esistenti grazie a nuove innovative tecnologie presenti attualmente sul mercato compreso il ripensare la modalità di vendita, l'assistenza e il reso del capo stesso.

Tutto ciò sopra descritto è considerato al netto dei problemi esistenti sia sui prodotti che sui processi messi in atto dalle aziende produttrici. Alcuni tra quelli più comuni: il **gap tecnologico** con altri settori, innovazione e dotazione in ricerca e sviluppo molto ridotta, parco macchine parzialmente obsoleto e molti altri problemi e criticità di natura anche molto più complessa che andremo ad analizzare e valutare, se necessario, in un secondo momento ai fini della tesi.

Analizziamo dunque, in generale, il **mercato della moda** negli ultimi anni identificando e valutando soprattutto l'impatto che hanno avuto nuove tecnologie, nuovi mercati e nuovi canali di vendita online identificando le macro-micro aree per tipologia di prodotti. L'e-commerce della moda cresce rapidamente attestandosi ad un tasso di crescita del 30% ogni anno almeno fino al 2016 e conservando seppur in maniera ridotta, questo trend, ma con numeri minori rispetto ad alcuni anni fa. L'**abbigliamento** occupa attualmente il primo comparto di prodotti per vendite online con una percentuale molto rilevante del 17%.

Come afferma Roberto Liscia (presidente Netcomm) il fashion è una delle industry più rilevanti a livello italiano e mondiale per vendite e-commerce perché ha saputo apportare modifiche e innovazioni alla customer experience, al sistema d'offerta e all'intero modello di business. L'approccio di chi acquista il fashion è omnicanale che richiede sempre più la presenza di touchpoint sia fisici che digital. Questo nuovo **customer journey** è stato ben compreso dalle aziende fashion, che negli anni hanno apportato numerose innovazioni alla customer experience: dall'utilizzo dei social come canale di comunicazione e di customer care, ai totem virtuali nei punti vendita fisici per prenotare i capi non disponibili al momento. Riccardo Mangiaracina, direttore Osservatorio eCommerce B2c Netcomm invece afferma che sempre più italiani **si affidano all'online** per acquistare capi di abbigliamento e i siti di e-commerce consentono al cliente di scegliere il prodotto desiderato tra una gamma molto ampia, difficilmente reperibile in un punto vendita e infine agevolano l'esperienza d'acquisto consigliando articoli affini. Niente di più vero e realistico ciò che afferma Netcomm riguardo alle vendite online nel mondo fashion e come sono cambiate nel tempo inseguendo i **comportamenti e le abitudini** dei clienti/utenti.



Customer Journey: nuovi aspetti rilevanti del percorso cliente.

Un altro punto da considerare è l'aumento delle vendite tramite nuove tecnologie come gli smartphone. Basti pensare che, come sottolinea Il Sole 24 Ore, gli acquisti tramite tale piattaforma mobile sono cresciuti del 26% nel 2016 e se aggiungessimo anche gli acquisti effettuati via tablet si raggiungerebbe una penetrazione complessiva del 33% del totale della domanda online. Ciò evidenzia la **costante crescita** relativa all'**utilizzo dei dispositivi mobili** e come questi ultimi hanno facilmente sostituito, in un arco di tempo molto ridotto, vecchi dispositivi "fissi" come ad esempio i personal computer. Viene fatto focus su tale punto in questo elaborato perché descrive alcuni fattori fondamentali per lo sviluppo dello stesso, ovvero il cambiamento di comportamenti e abitudini che dovranno essere analizzate e prontamente considerate in fase di upgrade della piattaforma online.

Un dato particolarmente interessante, oltre a quello della crescita delle vendite nel settore fashion online, riguarda la distribuzione della domanda per tipologia di prodotti acquistati. Il dato che si vuole analizzare viene considerato per poter comprendere a 360 gradi qual è il singolo ruolo della tipologia dei capi d'abbigliamento, l'incidenza relativa in base agli acquisti, al sesso e altre suddivisioni utili ai fini dell'analisi. Secondo le rilevazioni di numerosi studi operanti nel settore fashion relativi ad acquisti da parte di web shopper italiani, si può constatare che nel 46% dei casi l'utente acquista capi sui mass market sui siti dei grandi retailer italiani e internazionali e sui marketplace generalisti. Il 18% riguarda l'acquisto su siti sportivi di retailer specializzati, produttori e dot com generaliste. Il restante 36% è relativo proprio al settore che più interessa in questo studio, ovvero gli acquisti **luxury** che vengono realizzati sui siti delle grandi Dot Com, dei produttori high fashion del **made in Italy**, ma anche da boutique multi-brand e vendite private.



L'immagine rappresenta la distribuzione della domanda per tipologia di prodotti acquistati (Fonte: Il Sole 24 Ore)

Il principale indice visionato annualmente da tutte le grandi aziende (e non solo) è proprio quello relativo al tasso di crescita e il trend della nicchia di mercato del lusso per molteplici fattori. In primis, il lusso è quel tipo di settore molto più stabile in termini di capacità di spesa del cliente medio perché rivolto appunto ad utenti luxury che soffrono meno gli andamenti contrastanti e volatili del mercato. Sono veramente tanti i fattori che contano in questa fetta di mercato, ad esempio l'esagerata aspettativa del cliente, l'identità del marchio, la sicurezza dell'acquisto, ecc... Analizzando le vendite registrate nell'anno 2018 a cavallo con il 2019 si può facilmente constatare una crescita media del 4% annuo con un **trend positivo**. Tuttavia bisogna fare molta attenzione perché ovviamente questo è un numero medio internazionale che sintetizza un andamento globale, ma non fornisce un chiaro indice sui segmenti e aree geografiche che spingono realmente la domanda. Dunque si constata che i principali mercati che tengono alta la crescita e crescono realmente con segno più sono quelli emergenti come parte dell'asia e parzialmente gli stati emergenti d'Europa. D'altro canto gli USA, il Canada, l'Europa tra cui l'Italia sono tra i paesi che crescono sempre più lentamente in base ad una moltitudine di cause che non andremo per ovvie ragioni a spiegare in questa discussione.



Dati vendite dell'industria fashion (Fonte: Fashion magazine)

I principali studi volti a valutare l'andamento dei mercati e il commercio con l'estero raggruppano l'intera industria Tessile-Moda italiana e, a tal proposito, il risultato delle analisi svolte mostrano principalmente come l'Italia esporta molto più di quanto importa, ma andando a vedere il dato che più interessa si può constatare che i principali trend positivi si hanno proprio nella maglieria e piccoli segnali anche nell'abbigliamento. Relativamente ai mercati extra-europei, l'export verso gli Stati Uniti, terzo mercato e primo non-UE, si è rivelato particolarmente favorevole, in virtù di un aumento pari al +17,3% così come quello di Hong Kong, della Cina e del Regno Unito (valutato intra-ue) che crescono rispettivamente del +13,1%, +10%, +10%. I paesi appena elencati trainano di fatto la **crescita delle esportazioni italiane** a suon di percentuali in doppia cifra anno per anno.

Fig. 1 – Le esportazioni di Tessile-Moda italiano: mercati UE ed extra-UE a confronto (2010-2015) (Milioni di Euro correnti)



Trend export italiano intra-ue ed extra-ue. Indagini SMI su dati ISTAT (Fonte: Pagine tessili)

Ulteriore analisi deriva dal **+3,5%** registrato dal settore moda italiano che, secondo studi approfonditi e certificati, è **trainato dalle quotazioni** (quote: richiesta di “preventivo”) e dalle produzioni. Ciò significa che i brand, i grandi retailer e chi ha bisogno di produrre internazionalmente, sceglie il belpaese per portare avanti le loro produzioni e si rivolge principalmente ai distretti manifatturieri italiani più importanti per vedere le proprie idee realizzarsi con capi pregiati di altissima qualità.

Conclusioni in merito all’analisi

Uno tra i dati significativi estrapolati da tutta questa serie di analisi è l’importante **crescita** registrata **nel settore fashion** sia a monte che a valle e ciò significa che la crescita non è stata registrata solo presso i grandi marchi nel mercato b2c, ma ha interessato anche la fase iniziale della **filiera** come produttori e fornitori, chi fa approvvigionamento materiali e trasformatori di prodotto, ovvero tutte quelle realtà che non si affacciano direttamente con i mercati e clienti finali. Non si può letteralmente parlare di successo, ma sicuramente è un piccolo traguardo.

In seconda battuta possiamo portare alla luce la **stagnazione** (o quasi) del mercato e un’economia matura nei paesi ad alto sviluppo intra-ue o comunque paesi prevalentemente occidentali **in controtendenza con quelli emergenti** dell’est europa e dell’asia che attualmente trainano la spinta del settore fashion e ai quali i nostri mercati cominciano ormai da tempo a rivolgersi sempre più attirando le loro economie.

Non si può prescindere da un altro fattore che sta caratterizzando almeno l'ultimo decennio, il letterale **boom del luxury**. Quest'ultimo ha preso piede per le spiccate qualità dei designer, per l'influenza internazionale delle grandi firme ed è trainato anche dal potere d'acquisto crescente in determinate aree geografiche. Tale dato, se dovesse esser visto tramite analisi SWOT, lo si potrebbe identificare come una vera e propria opportunità nella matrice risultante dato che sarebbe proprio quel campo d'azione sul quale basare il modello di business per inserirsi nella suddetta nicchia di mercato ad alto valore aggiunto.

STRENGTH	OPPORTUNITIES
<ul style="list-style-type: none"> - High quality - 100% Made in Italy - High profit 	<ul style="list-style-type: none"> - Luxury positive trend - Emerging markets
WEAKNESS	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> - High cost of materials - Limited customer 	<ul style="list-style-type: none"> - Stagnation markets - European crisis - No typical consumer

Esempio di analisi SWOT che dia un'idea relativa al fashion luxury market.

Il quarto fattore predominante nella valutazione di tale analisi è aver constatato che sempre più clienti internazionali **si rivolgono al made in Italy** per produrre le proprie firme per poi commercializzarle nei loro paesi. Considerato il fatto che il principale punto di riferimento per i clienti internazionali sono le associazioni di categoria come assopellettieri e/o assocalzaturifici e poche altre che permettono e consentono, tramite fiere sporadiche del mondo fashion e ridotti contatti nell'arco dell'anno, di fare da tramite tra chi richiede il prodotto e chi lo

produce effettivamente, è stato questo forse al netto di ulteriori analisi, il dato che ha spinto molti imprenditori ad investire nel mondo online per facilitare tutta questa serie di processi e scatenare un vero e proprio ciclo proficuo sia per i produttori che per brand e retailer internazionali.

Il quinto punto molto importante e determinante ai fini della creazione ed esistenza della piattaforma online (della quale se ne parlerà in seguito) è la crescita di alcuni punti percentuale riscontrata nelle ultime battute dell'analisi ma non ultima per importanza. E' determinante perché la **crescita del 3,5%** è dovuta proprio ad un **incremento delle quotazioni richieste ai produttori italiani**, dunque capi d'abbigliamento da mettere in produzione e commerciare a livello internazionale. Tale incremento è stato verificato e certificato da enti preposti per questo tipo di analisi approfondite ed è proprio in questo che la piattaforma online gioca un ruolo di fondamentale importanza dato che quest'ultima si basa su richieste internazionali di quotazioni e successive produzioni del mondo fashion.

Il sesto ed ultimo punto è quello sull'uso dello **smartphone e tablet** per fare acquisti, svolgere lavori, fare attività, organizzarsi le giornate, ecc... che ha preso piede negli ultimi dieci anni con un trend crescente da capogiro. Sembra un dato che non possa c'entrare nulla con l'analisi messa in atto, ma ai fini dello sviluppo della tesi rientra in un quadro ampio generale molto più complesso come il cambiamento delle abitudini degli utenti, il comportamento differente negli anni di questi ultimi, l'usabilità di strumenti e piattaforme online che permettono tali attività e appunto l'obiettivo di **sfruttare l'ennesima opportunità** che ci fornisce la tecnologia e la sua evoluzione.

PRESENTAZIONE

Visione generale del business

Italian Artisan è un ecosistema digitale B2B che facilita il rapporto tra produttori italiani e brand e retailer internazionali. Nasce da un'idea di David Clementoni e si fonda proprio sulle problematiche associate alle categorie succitate. Il problema più evidente che ha preso piede man mano è l'incontro con approccio win-win di queste due entità tra loro sconosciute. La domanda sorge spontanea: perché è difficile metter e in relazione queste due entità? Ovviamente la risposta non è affatto semplice, è piuttosto complessa, ma traducendo dall'esperienza i fatti e sintetizzando la storia degli ultimi decenni possiamo determinare che c'è un problema d'incontro legato ad innumerevoli fattori tra cui la distanza, la lingua, aspetti legali, stili di lavoro differenti, conoscenza, fiducia, solvibilità, che ne determinano l'enorme gap.

Insomma, anche sintetizzando il tutto ci troveremmo di fronte ad una situazione come preannunciato, piuttosto complessa. Dunque Italian Artisan nasce proprio per porre rimedio a tutta questa serie di problemi a livello internazionale e sfrutta totalmente il potenziale giocando un ruolo fondamentale nel mondo online.

Come già detto, non si tratta di un ecommerce, un marketplace o un sito o canale di vendita online, ma un vero e proprio ecosistema che aiuta a creare e mantenere relazioni e mette in contatto realtà molto distanti, sotto tutti i punti di vista, tra loro. Dunque l'aspetto fondamentale non sarà soltanto quello relativo alla produzione made in italy di capi d'abbigliamento di alta gamma mediante canali online, ma anche tutta una serie di aspetti predominanti che hanno l'obiettivo di aiutare e accompagnare lungo tutto il percorso gli imprenditori, i produttori, i designer così come retailer e brand internazionali.

Proprio per tutta questa serie di motivazioni, Italian Artisan scompone il proprio business su tre pilastri fondamentali che andremo ad elencare di seguito: Private Label, Digital, Academy.



In sintesi, i 3 pilastri relativi ai servizi offerti da italian artisan.

Il primo pilastro è relativo alla creazione di una propria etichetta, marchio o comunemente chiamato in ambito internazionale brand, che abbia tutte le qualità per inserirsi nei mercati italiani e soprattutto esteri con una identità affermata e con i propri prodotti personalizzati e realizzati mediante la piattaforma online di Italian Artisan. Dunque si tratta di utilizzare la web app per mandare una quote ai produttori e se il processo dovesse andare a buon fine, arrivare a produrre i propri capi d'abbigliamento da piazzare successivamente nei mercati di riferimento. Tale processo verrà ampliato e spiegato meglio nella successiva sezione dedicata alla piattaforma.

Secondo punto è il Digital che come si può apprendere dalla sua caratteristica denominazione riguarda a 360 gradi l'ambito digitale relativo al business inteso come canali e strumenti online messi a disposizione delle realtà che ne fanno richiesta. Dunque si andranno a fornire materiali, consulenze, tool innovativi

oltre alla creazione e alla gestione dei suddetti canali per il miglioramento del proprio business e per l'affermazione online del brand in questione. Questa sezione riguarda molteplici attività che vanno dalla creazione e gestione di un sito web statico o dinamico, indicizzazione e posizionamento SEO fino ad arrivare alla creazione, gestione e miglioramento di canali social, campagne pubblicitarie, materiale di supporto per sito web/promozione brand, SEM e consulenza marketing e molte altre attività di primo livello o di supporto che andremo a dettagliare solo se necessarie ai fini dello sviluppo della tesi.

Il terzo ed ultimo punto è relativo ad una vera e propria accademia intesa come strumento di apprendimento interattivo che vuole mettere a disposizione strumenti innovativi, know how di consulenti, nuovi modelli di business e tantissime altre voci di supporto alle attività imprenditoriali. Consiste in un academy step by step per brand e anche per producer che intendano sviluppare la propria conoscenza relativa a nuovi metodi di lavoro, nuovi mercati, nuove tecnologie e tutto ciò che può essere appreso e comunicato tramite concetti rivolti a queste due figure imprenditoriali. Il tutto è basato su un percorso formativo che parte dal concetto di brand come strategia, brand identity, ecc.. passando per un'alta formazione circa il prodotto inteso come stile e moda dello stesso, design in tutte le sue forme e nuovi tool per facilitarne l'uso e la messa in atto compreso il concetto di segmento, target fino ad arrivare all'utilizzo e lo sviluppo dei canali e strumenti digital a tutto tondo. Dunque trattasi di moduli interattivi che creano un ciclo proficuo di concetti e know how ad alto valore aggiunto che potrebbero avere una valenza fondamentale per far partire o semplicemente migliorare la propria attività.

L'academy è stata pensata e messa in atto proprio per fornire tutti gli step che servono per toccare con mano i punti chiave che portano appunto alla realizzazione della propria attività imprenditoriale e che, se svolti ed appresi tutti ovvero i moduli brand, product e infine digital, avvalendosi in un secondo

momento proprio del servizio digital di italian artisan, si potrebbe raggiungere con piena consapevolezza il cosiddetto pilastro “private label” per mettere su la propria produzione di capi d’abbigliamento 100% made in italy e creare il brand. Tutto ciò che è stato appena descritto relativo all’academy è stato realizzato con gli stessi moduli, come dicevamo precedentemente, anche sul lato producer per accompagnare e fornire un ausilio importante alle aziende e gli artigiani locali.

Settore e campo di applicazione

Sulla rete si sfidano colossi del digital e soprattutto grandi aziende che occupano buona parte del mercato online con numeri da capogiro. Questa nuova realtà nata nel 2015 vuole inserirsi in un mercato fino a quel momento parecchio sgombro, vuoto in un certo senso a parte la presenza di alcuni players già operanti nel settore. Si tratta di un mercato di nicchia con numeri infinitamente più ridotti, ma con un margine di profitto decisamente molto più ampio oltre ad una potenzialità enorme. Ecco perché la voglia di inserirsi in una finestra di mercato così ghiotta come il settore della moda, abbigliamento e accessori. Tuttavia si denota la presenza di competitor a livello internazionale che svolgono attività più o meno simili ognuna con le proprie caratteristiche distintive e soltanto poche di esse puntano ad una produzione certificata made in italy dando valore agli artigiani e alle piccole aziende locali dei distretti manifatturieri italiani.

Non si tratta dunque del prodotto simile a quello di un marketplace o un e-commerce di fama (ormai) mondiale, ma esattamente l’opposto. Si tratta di puntare una o più nicchie come quelle relative al settore delle borse, dell’abbigliamento in generale e soprattutto delle scarpe. Quindi si tratta di

sfruttare un marchio consolidato nel tempo come quello del made in italy per affermarsi a livello internazionale mediante l'ausilio importante del mondo digital con una spinta sempre più forte negli anni.

Made in Italy e produttori locali

Il mondo conosce fin troppo bene la nostra manifattura ed è proprio per questo che ci premia, infatti il principale punto di forza di italian artisan è proprio la presenza di soli produttori 100% italiani dei principali distretti manifatturieri presenti nel belpaese (in primo luogo le marche, poi toscana, veneto, compresi i distretti della BAT e Napoli) che garantiscono la riuscita e la qualità eccellente del prodotto sotto tutti i punti di vista. Questa è la colonna portante di questo splendido ecosistema.

I produttori locali, soprattutto i più piccoli (come testimonia l'infinità di pmi italiane), sono quelli preferiti da italian artisan, ovvero gli artigiani (quelli con la A maiuscola) che hanno saputo fare di un capo d'abbigliamento la creazione di un proficuo ed affermato settore. Ma sono anche quelli più colpiti dalla crisi, non per la mancanza di clienti del settore di nicchia come il lusso, ma soprattutto per l'arretratezza nei loro sistemi di gestione aziendale, la loro scarsa propensione al mondo online e infine, anche per questo aspetto, per l'assenza sempre più ampia di rapporto/relazione proprio con quel tipo di clienti.



Distribuzione geografica dei distretti industriali italiani. (Fonte: Makersvalley)

Il ruolo delle associazioni di categoria

Per rispondere alle problematiche, o una parte di esse in modo proficuo, vengono in aiuto le associazioni di categoria come ad esempio Assocalzaturifici così come Assopellettieri e tante altre del settore. Ciò ovviamente non fornisce alle aziende/artigiani uno strumento di innovazione, ma una rappresentanza a livello internazionale con altri player del settore, clienti, imprenditori, ecc.. Quindi: come fare per mettere al centro del progetto/produzione l'artigiano e le sue competenze, il suo made in italy, il know-how dunque il suo grandissimo saper fare? Creando una piattaforma come quella di italian artisan che mette in relazione brand internazionali intenzionati a **produrre in Italia** proprio con quei piccoli produttori locali che, purtroppo, pagano questo infinito gap di cui

parlavamo precedentemente rispetto ad altre realtà più grandi o semplicemente più innovative tecnologicamente.

Ciò non va a danneggiare o ridurre l'importantissimo ruolo che hanno ed hanno avuto le associazioni di categoria, ma ne rafforza le relazioni. Si possono creare **partnership** proficue in logica win-win, si facilita la comunicazione tra associazioni e produttori e/o associazioni e brand, si potrebbe di fatto snellire il lavoro fatto da queste rappresentanze alle prese con richieste di produzione e quotazioni da brand e/o retailer già affermati dunque già in possesso delle informazioni chiave per portare avanti i loro progetti e che quindi non richiedono espressamente l'intervento massiccio di tutti gli operatori delle associazioni con conseguente dispendio di tempo e risorse, ma vogliono veder loro garantita soltanto l'operatività e l'esecuzione del progetto stesso.

Piattaforma online

Il made in Italy gode dunque di una fama mondiale in moltissimi settori oltre a quello del fashion e batte decisamente la concorrenza quando si parla di stile, moda e appunto settori di nicchia come il lusso. Sfruttando questo importante valore, Italian Artisan ha creato la giusta piattaforma per il giusto mercato di riferimento in modo tale da incentivare e aiutare i brand e retailer internazionali a produrre i loro prodotti custom in Italia e di conseguenza far conoscere con mano il piccolo artigiano e il suo made in Italy.

La relazione, il contatto, così come il rapporto tra cliente e fornitore è molto difficile soprattutto se le provenienze, le aspettative, i modi di fare e tanto altro

sono differenti tra loro ed è proprio qui che nasce il **problema**. Quindi come fare per risolverlo? Gioca un ruolo fondamentale la piattaforma online creata ad hoc per questo tipo di business, ovvero mettere in relazione il brand con il producer, in altri termini: far iscrivere entrambe le parti all'interno della stessa per **farle comunicare**.

Una volta creata la piattaforma di comunicazione, il brand si iscrive e chiede un preventivo per un determinato prodotto, dunque esegue una richiesta di produzione. Accade che dall'altro lato i producer italiani ricevono tale richiesta del brand o retailer, la analizzano, la preventivano, fanno la loro offerta e la inoltrano al brand. Ecco come avviene la prima forma di comunicazione tra queste due realtà apparentemente distanti anni luce. Il ruolo di italian artisan è sicuramente quello di supporto alla piattaforma, di mediatore, di assistente, responsabile della scelta dei migliori produttori per la produzione di un certo prodotto, di evasione ordine, di gestione progetto e molte altre attività che andremo ad analizzare in seguito. E' da sottolineare come questa realtà svolge, a prescindere dalle attività appena elencate, una in particolare assai più importante: permettere il primo contatto brand/producer che altrimenti non si sarebbe mai verificato. Questo è uno dei tanti punti ad alto **valore aggiunto** che caratterizzano italian artisan.

Attualmente ci sono onboard più di 1700 brand internazionali pronti a far produrre in Italia i loro prodotti e circa 300 produttori locali (principalmente marchigiani) pronti a produrre capi d'abbigliamento come borse, portafogli, zaini, scarpe, cappelli e un'infinità di altri prodotti suddivisi in categorie e sottocategorie per permetterne una facile e rapida identificazione. Dunque tutto ciò permette ad un brand che vuole produrre in Italia di essere onboard, fare la propria richiesta di prodotto personalizzato al 100% (al limite del realizzabile), ricevere un'offerta da parte del produttore e, se accettata, proseguire in un percorso step-by-step guidato da professionisti e consulenti italian artisan per

tutto ciò che riguarda lo studio di fattibilità, la comunicazione, gestione progetto, trattativa, prototipazione, campionatura, fino ad arrivare alla vera e propria produzione.

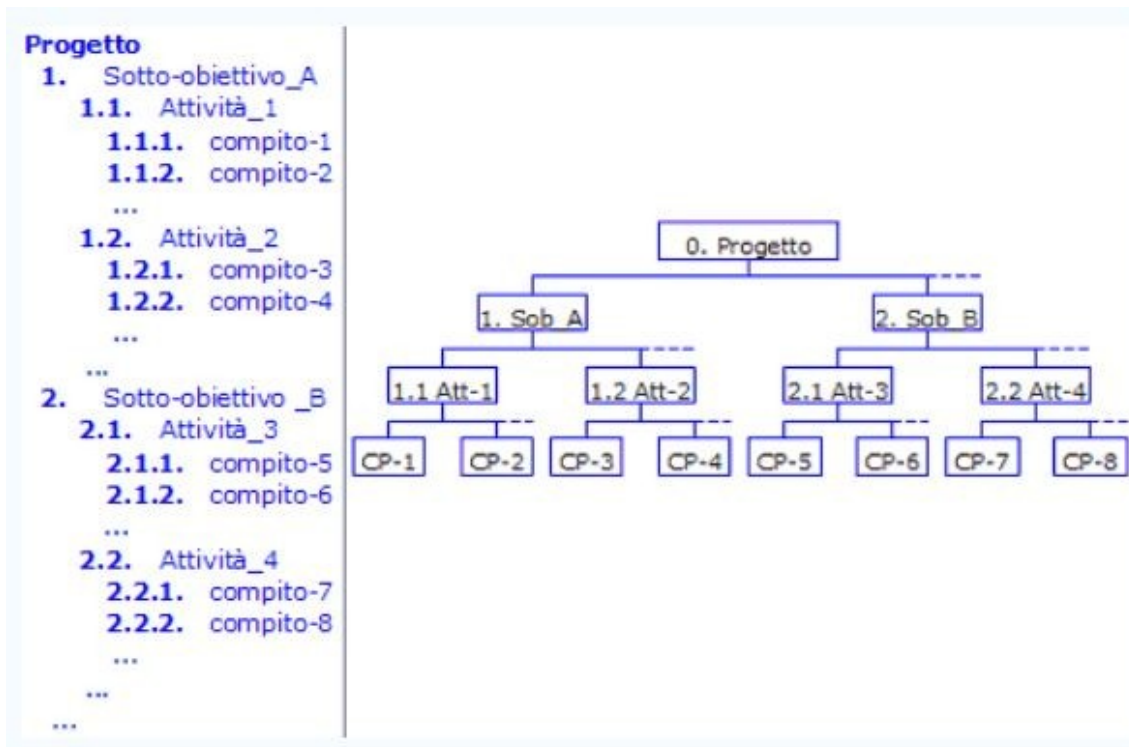
Tutto ciò viene denominato come “private label”, ma il quadro generale del mondo italian artisan viene infine completato dall’area digital che comprende tutto il supporto dei canali online con gli strumenti che ne permettono il funzionamento, e infine l’area relativa all’academy che va proprio a colmare le principali mancanze e gap relativi al business ed inserirsi nelle principali problematiche che riguardano a 360 gradi i brand, retailer e produttori.

WBS

Aspetti generici

Tale espressione descrive in inglese la Work Breakdown Structure, che tradotta letteralmente in italiano diviene struttura di **scomposizione del lavoro** o utilizzando un'altra forma comune ma piuttosto forzata diventa struttura analitica di progetto. La struttura appena citata definisce in modo analitico e con proprie regole l'elenco di tutte le attività del progetto. Quest'ultimo potrebbe essere relativo ad un prodotto, ad un servizio, ad un miglioramento processi e a tante altre forme in cui sia possibile utilizzare schemi di **organizzazione progettuale**. Si tratta appunto di un'organizzazione e ciò vuol dire che la struttura che si andrà a costruire conterrà tutte le informazioni necessarie per far svolgere l'attività di project management al responsabile di riferimento circa le attività, ovvero la cosiddetta figura del project manager.

I principali passi da seguire per la corretta stesura di una WBS completa sono: la creazione dell'impianto base simile ad uno schema a blocchi che raffiguri tutta una serie di attività utili ai fini del progetto, la stesura della WBS nella cosiddetta **outline** ovvero uno schema piuttosto gerarchico che vada a far comprendere a 360 gradi il tipo di progetto da mettere in atto, una sorta di blocchi a cascata grazie alla sua struttura verticale, inoltre è possibile intercettare le task ad alta priorità a scapito di quelle a bassa priorità definite appunto da una sequenza gerarchica e di attribuzione del peso per ciascuna voce. Infine viene costruita la WBS descrittiva che terrà conto e farà comprendere ancor meglio le differenze esistenti tra attività e sottoattività così come tra i livelli primari e secondari, livelli e sottolivelli, tra pacchetti delle task e semplici compiti e così via.



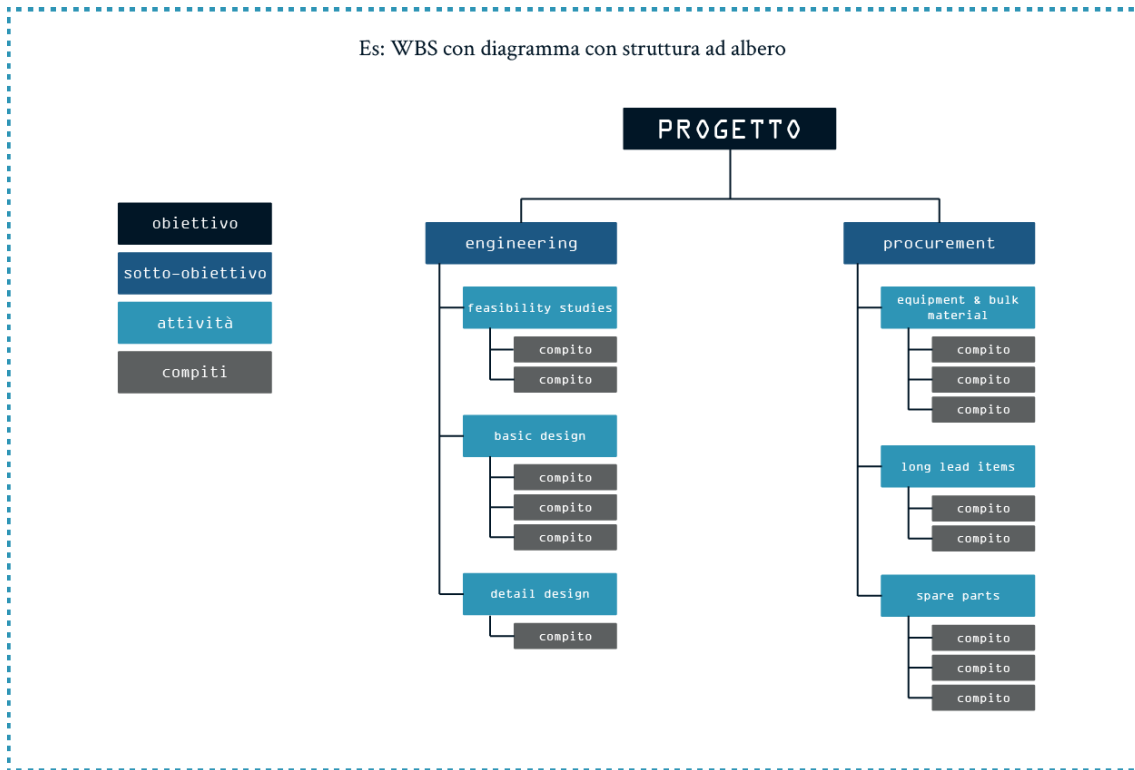
A sinistra una WBS descrittiva, a destra una di tipo grafico. (Fonte: Pmi.it)

Struttura

Viene definita wbs la struttura che abbia la tipica forma di albero gerarchico in cui viene suddiviso il materiale, le attrezzature, i dati e/o servizi che lo compongono. Dunque si tratta di definire l'attività principale che si andrà a svolgere, scomporla in attività minori che compongono la principale e procedere di questo passo fino a determinare l'ultimo grado di scomposizione più o meno dettagliato che sarà formato dalle attività elementari svolte secondo un certo criterio.

I progetti sono comunemente composti da migliaia di attività e proprio per questa ragione vengono spaccettati e divisi proprio per facilitare la stesura e l'esecuzione stessa del progetto facendo attenzione a **non andare troppo in dettaglio** per la definizione della singola attività svolta, ma procedendo sempre con una scomposizione di tipo concettuale nella quale anche la più piccola attività abbia all'interno un suo campo di esecuzione che comprenda un inizio ed una fine. Dunque, in termini pratici, non va citata ogni minima attività che talvolta viene eseguita nel processo applicativo, ma quella che possa sintetizzarla al meglio (work packages) ed abbia una serie di step per poterla iniziare e finire in un intervallo definito di tempo.

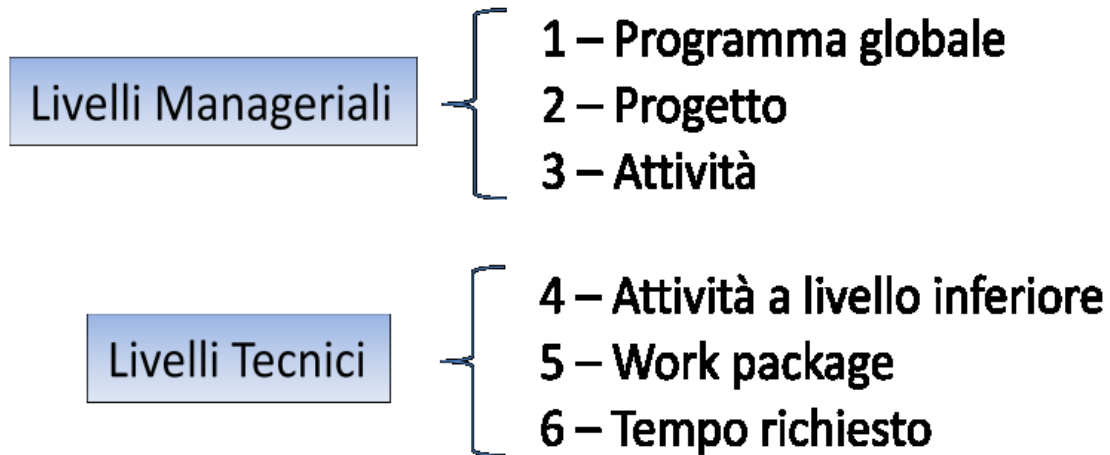
Infine, mette in relazione l'attività macro (ad esempio il prodotto/servizio da completare) con tutta quella serie di attività scomposte e articolate in un numero qualsivoglia di livelli.



Esempio di una WBS generica.

La struttura della WBS può assumere diverse forme con criteri e logiche di disaggregazione differenti che saranno basati sugli obiettivi del progetto o sui criteri di attribuzione delle responsabilità. Quindi si avrà la struttura per obiettivi, per fasi, per processi di lavoro, per localizzazione, ed ognuna di esse presenta una o più caratteristiche chiave che la contraddistingue. Nonostante esistano molti tipi di WBS, la più comune individuata da **Kerzner** è quella a **sei livelli** che consiste in una prima suddivisione in due principali macroaree ed ognuna di esse conterrà tre livelli al proprio interno. Il primo macrolivello è chiamato “**livelli manageriali**” e contiene altri tre sub livelli denominati programma globale, progetto, attività. Invece l’altra macroarea è quella dei “livelli tecnici” in cui

saranno presenti le attività a livello inferiore, i work package e il tempo richiesto. E' possibile vedere meglio la suddivisione nell'immagine seguente.



Struttura di WBS a 6 livelli secondo Kerzner. (Fonte: vitolavecchia.org)

Il **programma globale** non è altro che il primo di una serie di livelli volta a specificare il progetto nel suo insieme. E' costituito da una serie di progetti ed esso stesso viene suddiviso in attività che servono soprattutto per una semplificazione del controllo. Ogni livello ha un preciso compito e degli obiettivi da raggiungere: il programma globale viene utilizzato per l'autorizzazione e il rilascio di tutto il lavoro, il secondo livello (**progetto**) serve principalmente per la preparazione e definizione dei budget, mentre l'ultimo per le **scheduling** attività. Di norma è proprio il project manager di riferimento che gestisce e si prende cura dei primi tre livelli in questa suddivisione, dunque facendo focus sull'aspetto manageriale nello sviluppo dei vari progetti e lasciando ad altre figure preposte e più specializzate quelli che sono i livelli tecnici e di dettaglio nell'avanzamento del progetto stesso.

Regole, criteri e modi d'uso

Come ogni applicazione ha delle proprie regole più o meno stringenti a seconda del progetto messo in atto e qui ne andremo ad elencare ed argomentare alcune delle principali.

In primo luogo non esiste un numero definito di livelli nella work breakdown structure, ma vengono definiti in base al tipo di progetto o in base al prodotto da realizzare o al servizio da mettere in atto, dunque **non c'è una regola fissa** per limitare i livelli della WBS, **ma** esistono soltanto dei **criteri basilari** da rispettare per poter realizzare una struttura analitica proficua.

Viene categoricamente **escluso** anche un potenziale **limite al numero massimo di attività** che si potranno includere anche perché sarebbe controproducente ai fini della scomposizione stessa delle attività in altre più piccole.

Fondamentale inoltre la regola del 100% definita chiaramente dal Project Management Institute (PMI) in *Practice Standard for Work Breakdown Structures (second Edition)*. Essa esprime i criteri principali per l'utilizzo della regola nella WBS e precisamente per quanto riguarda la scomposizione delle attività. Si definisce che **la WBS debba includere il 100% di tutto il lavoro** definito dal progetto da mettere in atto includendo tutte le attività principali, di ausilio e supporto sia interno che esterno o appaltato affinché sia possibile il raggiungimento della realizzazione e gestione del progetto stesso.

Si applica a tutti i livelli della gerarchia definendo di fatto che la somma del lavoro dei livelli secondari deve essere uguale al 100% del lavoro rappresentato dal livello primario. Tale regola vale anche per quanto riguarda le attività, dunque i lavori eseguiti per ogni attività devono necessariamente corrispondere,

dopo averli sommati, al 100% del lavoro necessario per il completamento del pacchetto principale (inteso come attività primaria).

Concetti, termini caratterizzanti e elementi utili

Come già detto, la WBS dovrà contenere tutte le fasi principali e non, di uno o più progetti che interagiscono tra loro. Non vi è un limite al numero di livelli o attività, ma certamente esiste una limitazione relativa al **grado di dettaglio** che si andrà a raggiungere, ma di questo ne parleremo nel paragrafo successivo. Oltre alla WBS sono ben note anche altre forme di strutture per facilitare l'analisi e la gestione dei progetti come la PBS e la ABS, rispettivamente Product Breakdown Structure e Activity Breakdown Structure, che hanno la struttura base praticamente simile a quella già esplicitata in precedenza, ma ognuna di esse rappresenta alcune difformità perché pensate per progetti di specifica natura, ovvero una orientata al prodotto, l'altra alle attività o se volessimo fare una divisione concettuale più comune in campo ingegneristico, una per prodotto, l'altra per processo. Solitamente vengono utilizzate strutture miste proprio per lasciare spazio agli utilizzatori di mettere in atto tutti gli aspetti positivi delle varie strutture con il fine di contribuire positivamente alla realizzazione e gestione del progetto.

Un altro tipo di struttura ad albero gerarchico è la Feature Breakdown Structure che rientra tra quelle utilizzate soprattutto per lo sviluppo di servizi professionali o comunque non ai fini della creazione di un prodotto fisico/materiale come in ambito prettamente aziendale, ma piuttosto per la creazione, gestione e fruizione di uno o più servizi volti a migliorare le attività e soddisfare gli obiettivi del

progetto. Sarà proprio questo il tipo che si andrà ad utilizzare nell'elaborato con un chiaro accento di struttura orientata al prodotto denominato secondo canoni del PMBOK, **deliverable**. Deliverable significa letteralmente “consegnabile”, ovvero un risultato significativo, un output fondamentale ai fini del progetto.

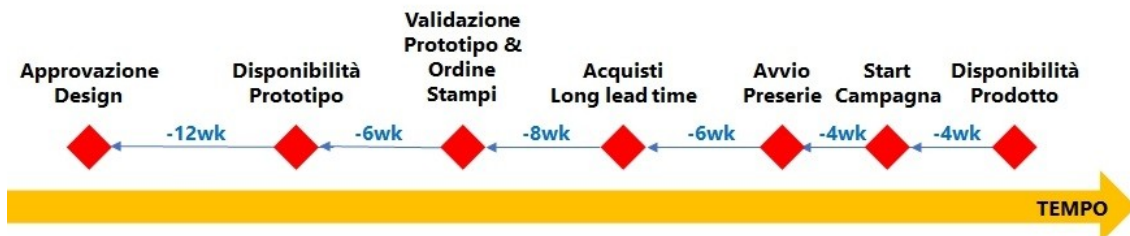
Quest'ultimo non è nient'altro che un oggetto materiale o immateriale, che sia il risultato fornito e consegnato al termine delle attività di progetto. Esso deve avere una particolare valenza, deve essere realizzabile, misurabile e composto da più task che ne hanno permesso il raggiungimento dell'obiettivo di progetto. Esempi di deliverable possono essere materiali come una documentazione, un protocollo oppure immateriali come il raggiungimento di un dato volume di fatturato. Dunque si tratta di uno o più obiettivi scomposti (ma collegati tra le varie task) che determinano in maniera efficace e misurabile il raggiungimento dell'obiettivo del pacchetto in questione.

- *Un deliverable può essere anche un rapporto di qualsiasi tipo*
 - *Verbale di riunione*
 - *Documentazione tecnica del progetto*
 - *Documentazione utente (Manuale d'uso)*
 - *Corso di formazione*
 - *Per usare il prodotto finale del progetto*
 - *Per istruire le risorse interne al progetto*

Esempio di deliverable di progetto.

Discorso simile ma con alcune varianti per quanto riguarda la separazione delle fasi in ambito di progetto in ordine cronologico, ovvero quelle che suddividono il

lavoro ad esempio, tra una fase preliminare ed una esecutiva. Queste fasi saranno separate dalle cosiddette **milestones**, cioè degli elementi che definiscano anche i criteri di delimitazione delle fasi stesse. Differiscono dal concetto di deliverables perché definiscono un punto di verifica dell'avanzamento di progetto.



Esempio di milestone di progetto.

Particolare attenzione è da porre alla sovrapposizione delle risorse, delle attività e anche a quella dei nomi associati alla task oggetto di analisi. L'errore potrebbe essere quello della **ambiguità** e cioè far intendere una task al posto di un'altra e viceversa a causa di una approssimativa attenzione in fase di progettazione della work breakdown structure. Dunque, nel caso fosse un progetto complesso costituito da centinaia e/o migliaia di attività intersecate tra loro, nasce il bisogno di creare un vero e proprio **dizionario** per definire con attenzione gli elementi e le loro caratteristiche come limiti di costo, date, criteri, qualità, ecc...

Livello di dettaglio (granularità)

Tale proprietà è stata citata in precedenza e rappresenta il concetto circa il limite del grado di scomposizione delle attività. In altre parole, determinare fino a che punto sia conveniente e proficuo per il progetto in questione scomporre le attività in altre più piccole. Non esiste una vera e propria regola e/o un limite invalicabile circa la granularità nella scomposizione analitica di progetto, difatti accade che viene utilizzata l'**elaborazione progressiva**. Una forma molto comune per quanto riguarda questa tecnica è la pianificazione ad aggiornamento costante (rolling wave planning), ovvero ridefinire i dettagli prima che il lavoro inizi su ogni singolo elemento man mano che il progetto avanza temporalmente.

I dettagli così come la chiarezza sono di fondamentale importanza in un progetto, tuttavia occorre porre un **limite al livello di dettaglio** quando non è più possibile definire dei veri e propri risultati di progetto pianificati inizialmente, dunque quando ci si ritrova di fronte non più a task eseguibili, ma a delle vere e proprie azioni singole.

Organizzazione risorse

Tra i punti cardine segno di buona progettualità troviamo di certo tra i primi posti l'organizzazione a tutto tondo del progetto. Essa viene intesa come corretta scomposizione delle task, buona pianificazione iniziale delle risorse, classificazione dei criteri, buona definizione dei limiti di progetto, dunque legata a tutti quei processi più o meno iterativi che comportano il raggiungimento degli obiettivi nell'orizzonte temporale fissato.

Inoltre va a formarsi una toolbox di massima che rappresenterà in modo generico quali saranno le caratteristiche organizzative del progetto in questione, quindi si costruirà una Organizational Breakdown Structure (OBS) che garantirà, in base all'impatto organizzativo, la buona riuscita delle varie attività coinvolte corredate dall'utilizzazione delle risorse in questione. Oltre a tutto ciò bisogna tener conto di due fattori molto importanti che andranno a completare il quadro generale: l'allocazione delle risorse e la schedulazione delle attività. La prima è strettamente legata al calcolo dei fabbisogni basati su un orizzonte temporale ed è relativa alle assegnazioni determinando alcuni parametri (inizio, fine, ecc...) per ciascuna assegnazione. La seconda viene coinvolta in un processo temporale di scheduling in seguito alle assegnazioni di ogni risorsa e si potranno definire per ciascuna due elementi necessari alla definizione della stessa, ovvero il calendario e la durata.

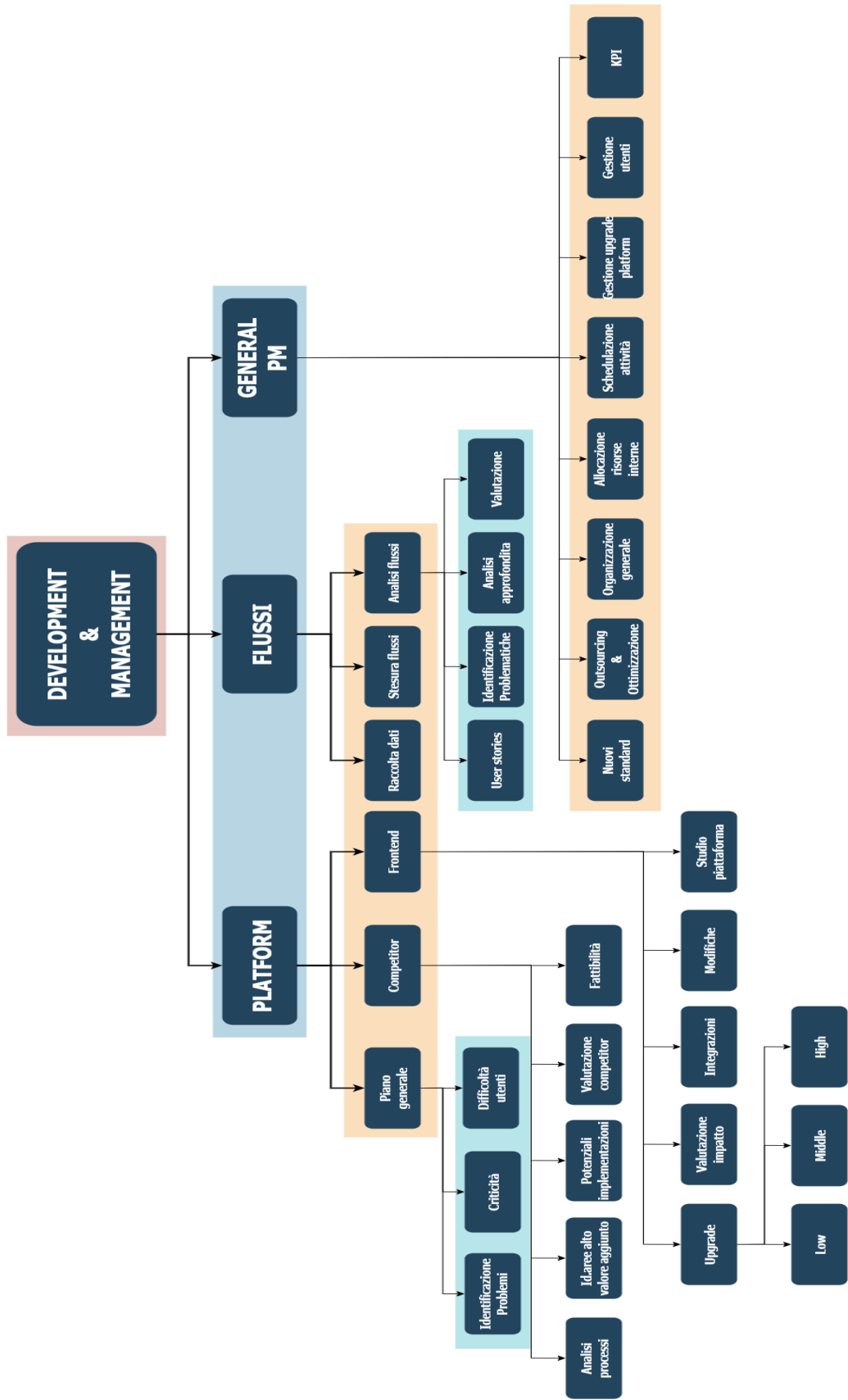
Una considerazione importante viene fatta nel XIV capitolo denominato "Work breakdown structure: lo strumento cardine per la gestione di un progetto" di Giorgio Beghini:

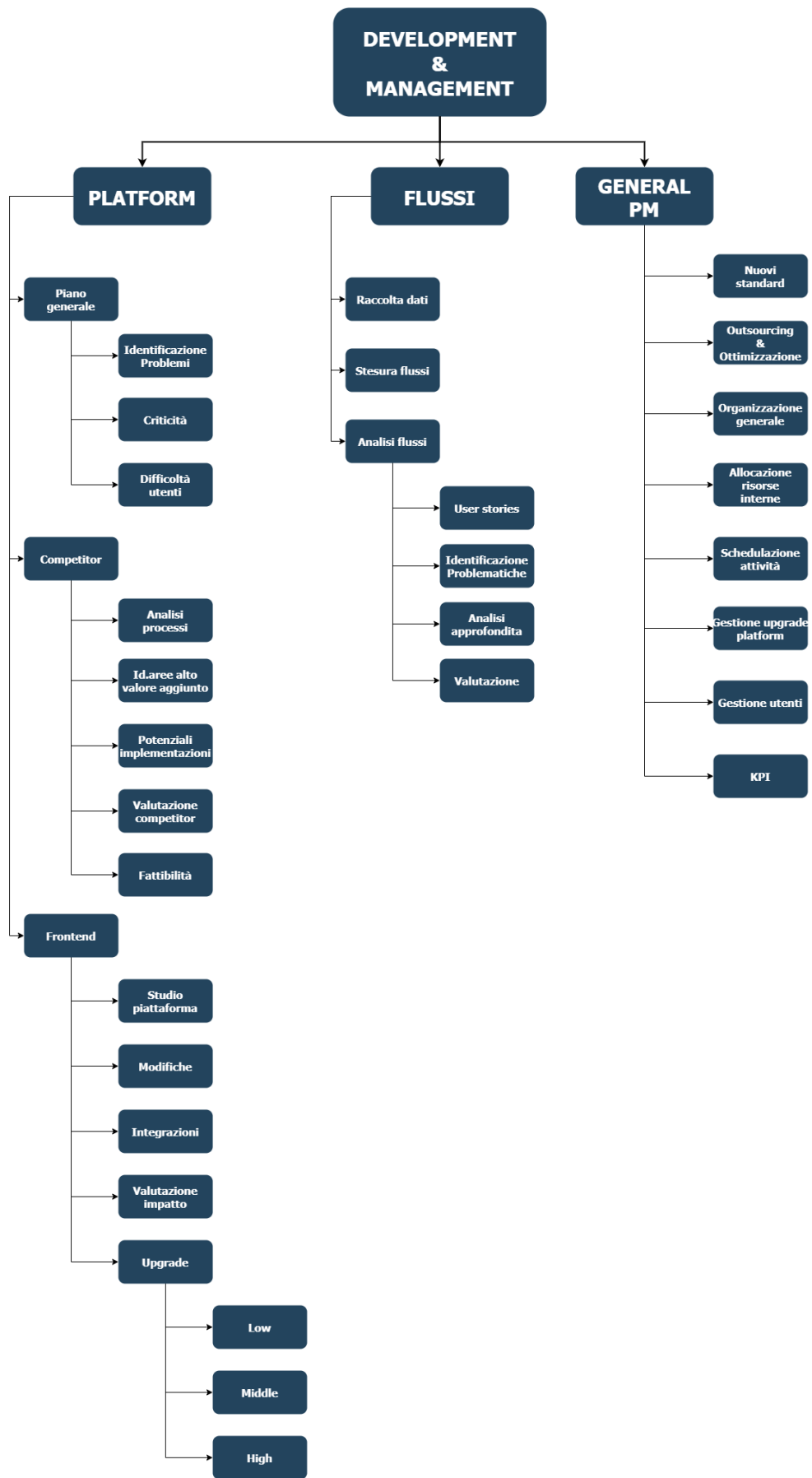
“ La metodologia della WBS, come in generale del Project Management, è fondamentalmente basata su regole di buon senso: per la WBS il principio base è che per realizzare un Progetto conviene suddividerlo in parti.

[...] Il tema della WBS è estremamente ampio e spazia in molteplici campi di applicazione. Purtroppo, quando si pensa alla pianificazione ed al monitoraggio del Progetto ci si riferisce “naturalmente” al **diagramma di Gantt**; in altre parole si associa la gestione del progetto al suo sviluppo temporale, certamente importante, ma **assolutamente non sufficiente.** ”

Constatato che per uno strumento del genere non esistono ricette già scritte ed applicabili a priori, così come l'utilizzo o meno di specifici strumenti messi a disposizione e regole di supporto al progetto da rispettare in ogni diverso ambiente di lavoro, il tutto si focalizzerà e baserà su una applicazione di tutta la metodologia WBS in contesti diversi dove alcuni tool e regole di supporto potrebbero anche essere superflue in base alla elevata o meno complessità del progetto in questione. Dunque sono state riportate queste due parti dell'elaborato di Beghini proprio perché questa tesi verrà eseguita sicuramente rispettando i punti chiave riguardo la WBS con le sue regole e applicazioni, ma il tutto verrà portato avanti secondo un principio legato alle **regole del buon senso e contestualizzate al progetto** in esame come afferma Beghini nel suo elaborato.

Di seguito, le strutture definitive delle WBS utilizzate, in ordine, quella generica e quella in outline.





Nell'immagine seguente, la struttura della WBS descrittiva.

Development & Management			
1.	<u>Platform</u>		
	1.1	Piano generale	
		1.1.1	Identificazione problemi
		1.1.2	Criticità
		1.1.3	Difficoltà utenti
	1.2	Competitor	
		1.2.1	Analisi processi
		1.2.2	Id. aree alto valore aggiunto
		1.2.3	Potenziali implementazioni
		1.2.4	Valutazione competitor
		1.2.5	Fattibilità
	1.3	Frontend	
		1.3.1	Studio piattaforma
		1.3.2	Modifiche
		1.3.3	Integrazioni
		1.3.4	Valutazione impatto
		1.3.5	Upgrade
			1.3.5.1 Low
			1.3.5.2 Middle
			1.3.5.3 High
2.	<u>Flussi</u>		
	1.1	Raccolta dati	
	1.2	Stesura flussi	
	1.3	Analisi flussi	
		1.3.1	User stories
		1.3.2	Identificazione problematiche
		1.3.3	Analisi approfondita
		1.3.4	Valutazione
3.	<u>General PM</u>		
	3.1	Nuovi standard	
	3.2	Outsourcing & ottimizzazione	
	3.3	Organizzazione generale	
	3.4	Allocazione risorse interne	
	3.5	Schedulazione attività	
	3.6	Gestione upgrade platform	
	3.7	Gestione utenti	
	3.8	KPI	

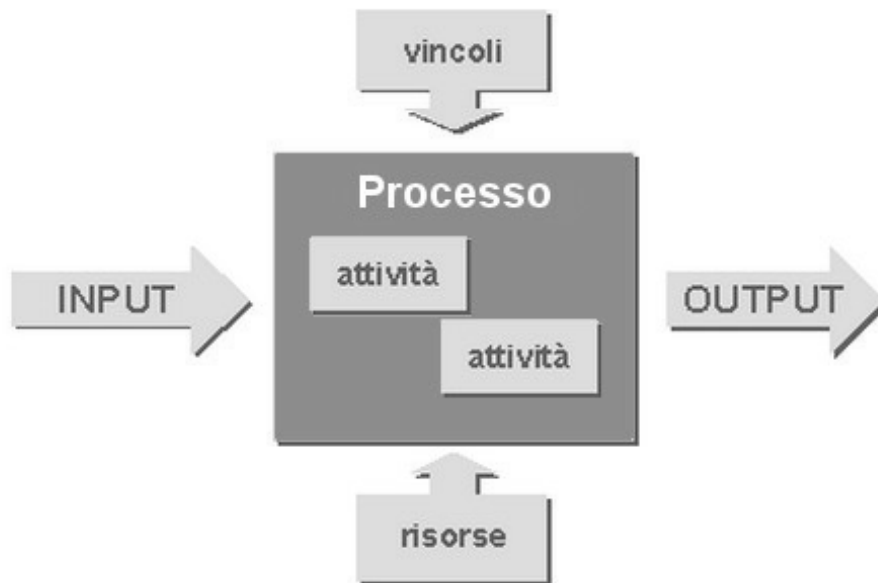
FLUSSI

Il primo aspetto da prendere in esame è sicuramente quello relativo ai flussi e processi operativi che vengono svolti e messi in sequenza in ogni business. Quando si ha di fronte un'analisi di questo tipo, le soluzioni possono essere molteplici così come il numero di processi che si andranno ad analizzare, quantificare e valutare in base alla loro intrinseca **complessità** nel loro insieme.

Lo studio dei flussi comincerà certamente con una fase iniziale dedicata all'**identificazione** delle attività che dovranno poi essere capite, se possibile misurate e successivamente analizzate a 360 gradi.

Innanzitutto bisogna tener conto che l'organizzazione da adottare per procedere con questo tipo di analisi sarà sicuramente quella per processi. Per processo s'intende un insieme di fasi/operazioni che trasformano, partendo da un input, una moltitudine di elementi come dati, documenti e informazioni in output sotto forma di dati, risultati, file/documenti ed ogni tipo di elemento che possa caratterizzare l'uscita (output) del sistema in base allo scopo dello stesso. Dunque, l'organizzazione va vista come un insieme di attività che trasformano degli input in ingresso per dare dei risultati in uscita in relazione agli obiettivi.

In pratica, qualsiasi attività parte dalla raccolta delle richieste e dati iniziali che necessitano di essere compresi nella fase iniziale per poi essere elaborati con lo scopo finale di dare come output un risultato congruo alle caratteristiche del sistema in questione.



Esempio comune di processo input-output influenzato da vincoli e risorse.

Raccolta dati

In primo luogo è importante capire e comprendere tutti i processi per analizzarli con l'obiettivo di ottimizzarli per gestirli al meglio in base agli strumenti in possesso. La prima fase per questo processo è per ovvie ragioni la raccolta dati, ovvero le principali voci che determinano la sequenza delle attività, le operazioni, le attività stesse, dunque gli step e le risorse associate (intese come ambito, sforzo risorsa, utilizzazione tempo, ecc...) e tutto ciò che è misurabile, analizzabile, migliorabile.

Per operare al meglio ed eseguire la raccolta dati ci avvarremo di uno strumento come le **user stories**. Si tratta di una raccolta gerarchica di attività elencata in

base al loro sequenziamento per ogni attore e tool del processo che viene analizzato. Forniremo un esempio per capire di cosa si tratta praticamente:

- Titolo
- Operazione
- Tipo operazione
- Fase
- Step
- User
- Input
- Tool
- Output
- Materiale
- Descrizione
- Anomalia
- Upgrade
- Obiettivo

L'impianto di ogni scheda era tipicamente formato da queste voci.

Con l'ausilio di tale metodo si riuscirà ad analizzare ogni canale del business di italian artisan in modo da avere un quadro più chiaro dei processi divisi per tipologia e i relativi flussi che si andranno a creare in base alle attività presenti negli stessi.

Stesura flussi

Per comprendere totalmente ciò che accade nei vari processi che si vengono a formare, si procede con una stesura dei flussi appena esposti tramite user stories. Tale passaggio viene eseguito perché per un'analisi dettagliata ed una valutazione che tenga conto di fattori ad alto impatto c'è bisogno di una comprensione dei dati e dei flussi operativi molto più schematica, intuitiva, motivo per il quale vengono utilizzati i diagrammi di flusso che rappresentano un ottimo ausilio in tutto ciò.

Si passa dunque alla traduzione di ogni user stories in un diagramma rappresentabile a blocchi che farà capire dove ci sono iterazioni non necessarie, operazioni inutili o a basso/minimo valore aggiunto, ridondanze e flussi ripetuti in alcune operazioni, stalli operativi e idle status, tipologia e quantità di operazioni manuali ed automatiche ed altre informazioni utili ai fini dell'analisi. Tutto ciò viene messo in atto con l'obiettivo di analizzare dettagliatamente ogni tipologia per la successiva ottimizzazione.

Verranno quindi allegate di seguito le principali **user stories** relative al business flow per dare un'idea, seppur di massima, di quello che è stato il lavoro effettuato sui flussi e processi operativi. Verrà dunque mostrata, per ogni tipologia, soltanto una versione o **release** a causa dell'eccessiva quantità di modifiche, migliorie, integrazioni (sia ai dati che ai modelli utilizzati) e quant'altro necessario ai fini dell'ottimizzazione nell'arco temporale in base agli obiettivi prefissati.

User stories principale:

PRINCIPAL	STEP	IF	USER	INPUT	OUTPUT	TOOL	MATERIALE/NOTE
pre sign up	1		IA	Scouting	Database per invio mail	pipedrive + file excel	Archivio e lista siti brand + designer + retailer, file del database
pre sign up	2.1		Client	Richiesta da Website	Invio mail #1 per Sign up	mail	Mail Scouting Mail\Definit\Mail Da In
pre sign up	2.2		IA	Invio mail #1 per Sign up	Sign up	mail	Mail Scouting Mail\Definit\Mail Scout
pre sign up	2.2.1	not	IA	Call post-mail per Sign up	Presentazione IA per Sign up	call	Pitch Eliminare questo Step! La Call va effettuata soltanto dopo un
pre sign up	2.2.2	not	IA	Inserisce Client in database Funnel	Funnel	funnel	Mail Funnel + Mail Newsletter + Mail Chimp
pre sign up	2.2.3	non interessato	IA	inserisce Client in database Offerte	Funnel	pipedrive/ funnel	Mail Funnel + Mail Newsletter + Mail Chimp???
sign up	2.2.4	yes	Client	Sign up	Ricezione IA "welcome" per call + survey	mail/ platform	Presentazione IA: Mail "welcome" + survey in piattaforma Mail\Definit\Mail Sign
post sign up	3	yes	IA	Riceve Quote Request	Call definizione progetto	platform/ call	
post sign up	4		IA	Call definizione progetto	Proposta pacchetti	call	inserimento della Mail con infografica dopo la call per la Sample Info fica pacche
post sign up	5		Client	Sceglie Proposta	Pagamento	fatture in cloud	Proforma (con fattureincloud!)
post sign up	4.2.1	not	IA	Non riceve pagamento	Sollecito	mail	Mail Sollecito (automatico con fattureincloud!) Mail\Definit\Mail Sollec
post sign up	4.2.2	yes	IA	Riceve pagamento	Emissione fattura + Inizio servizi	pipedrive/ platform/	Fatture in cloud

User stories brand e retailer:

BRAND	STEP	IF	USER	INPUT	OUTPUT	TOOL	MATERIALE/NOTE
sign up	1		Client	Sign up	Ricezione IA "welcome" per call + survey	mail/ platform	Presentazione IA: Mail "welcome" + survey in piattaforma Mail\Definitive\Mail_Sign_up
post sign up	2.1		Client	Non carica nulla	Idle status	funnel	Mail Funnel + Mail Newsletter + Mail Chimp
post sign up	2.2		Client	Non dettaglia profilo	Idle status	funnel	Mail Funnel + Mail Newsletter + Mail Chimp
post sign up	2.3		Client	Completa profilo	Carica progetto	platform	non c'è più la voce della call per informazioni circa il procedimento di caricamento del progetto con l'aggiunta di un Wizard ottimizzato
post sign up	3.1	not	Client	Non carica progetto	Idle status	funnel	Mail Funnel + Mail Newsletter + Mail Chimp
post sign up	3.2	yes	Client	Carica progetto	Quote Request	platform	
post sign up	4		IA	Riceve Quote Request	Call definizione progetto + Proposta pacchetti	platform/ call	
post sign up	5		Client	Riceve Call definizione progetto + Proposta pacchetti	Sceglie pacchetto	call/ platform	inserimento della Mail con infografica dopo la call per la definizione del progetto Sample_Info_fica_pacche_Brand_v1.p
post sign up	6		Client	Sceglie Pacchetto	Pagamento	fatture in cloud	Proforma (con fattureincloud!)
post sign up	7.1	not	IA	Non riceve pagamento	Sollecito	mail	Mail Sollecito (automatico con fattureincloud!) Mail\Definitive\Mail_Sollecito
post sign up	7.2	yes	IA	Riceve pagamento	Emissione fattura + Inizio servizi	pipedrive/ platform/ fatture in cloud	Fatture in cloud

User stories producer:

PRODUCER	STEP	IF	USER	INPUT	OUTPUT	TOOL	MATERIALE/NOTE
sign up	1		Client	Sign up	Ricezione IA "welcome" per call + survey	mail/ platform	Presentazione IA: Mail "welcome" + survey in piattaforma Mail\Definitive\Mail_Sign_up_Producer
post sign up	2.1		Client	Non dettaglia profilo	Idle status	funnel	Mail Funnel + Mail Newsletter + Mail Chimp
post sign up	2.2		Client	Completa profilo	Pronto per produrre	platform	non c'è più la voce della call per informazioni del progetto con l'aggiunta di un Wizard ottimizzato,
post sign up	3		Client	Riceve Quote Request	Matching	platform	
post sign up	4		IA	Riceve Quote Response	Sceglie Producer in base a Ranking	platform	Viene creata una classifica interna di Producer idonei in base a diversi attributi Ranking_Producer_v1.xlsx IN BASE ALLE CASE HISTORY, STILARE UN RANKING AD ATTRIBUTI PER I PRODUCER
post sign up	5		IA	Matching	Negoziazione + Contrattazione + Produzione	platform	
post sign up	5.1	not	Client	Fallisce trattativa	Pronto per produrre	platform	
post sign up	5.2	yes	Client	Ok trattativa	Invia Proforma al Brand	platform	
post sign up	6		IA	Verifica il pagamento	Proforma al Producer	fatture in cloud	Proforma (con fattureincloud!)
post sign up	7.1	not	IA	Non riceve pagamento	Sollecito	mail	Mail Sollecito (automatico con fattureincloud!) Mail\Definitive\Mail_Sollecito_pagamento_v2
post sign up	7.2	yes	IA	Riceve pagamento	Emissione fattura	pipedrive/ platform/ fatture in cloud	Fatture in cloud

User stories onboard (1):

FLUSSI BRAND ON BOARD			
WHO	STEP	PRIMA	TOOL
B	1	sign up /completa profilo	platform/e-mail
IA	2	invio mail x caricare progetto e parlare di progetto	e-mail
B	3	carica progetto / quote request	NEW QUOTE platform
IA	4	check progetto	REVIEW platform
IA	5	call definizione progetto + proposta pacchetti	skype - PIPEDRIVE database
IA	6	invio richiesta artigiani lista dettagliata	WAITING FOR PRODUCER (screening produttori esistenti + project request) platform
B	7	scelta pacchetto	e-mail
IA	8	invio proforma pacchetto	e-mail
B	9	pagamento pacchetto	paypal
IA	10	invio fattura pacchetto	e-mail
P	11	ricezione proposta artigiani	platform
IA	12	match produttore + assegnazione PM	NEW (NEGOTIATION) platform
IA	13	timeline di processo su tutti gli step di progetto CON RELATIVA ASSISTENZA DEDICATA SCELTA	ON-GOING platofrm

User stories onboard (2):

WHO	STEP	ORA	TOOL
B	1	sign up /completa profilo	platform
IA	2	Messaggio su piattaforma per caricare progetto dopo wizard e apertura LIVE CHAT con cliente	platform
B	3	carica progetto / quote request	NEW QUOTE platform
IA	4	messaggio su piattaforma per chiedere dettagli progetto/ proposta pacchetti su LIVE CHAT con cliente + call	REVIEW platform
IA	5	call definizione progetto + proposta pacchetti	skype - PIPEDRIVE database
IA	6	invio richiesta artigiani lista dettagliata	WAITING FOR PRODUCER (screening produttori esistenti + project request) platform
B	7	scelta pacchetti + pagamento + invoice	platform
*	*	*	
*	*	*	
*	*	*	
*	*	*	
IA	8	match produttore + assegnazione PM	NEW (NEGOTIATION) platform
IA	9	timeline di processo su tutti gli step di progetto CON RELATIVA ASSISTENZA DEDICATA SCELTA	ON-GOING platofrm

User stories quote:

QUOTE	STEP	IF	USER	INPUT	OUTPUT	TOOL	MATERIALE		TO DO	OTTIMIZZAZIONE FLUSSO
	1		Client	Invio Quote	Quote Response	platform				
	2		IA	Call definizione progetto	Definizione progetto + Proposta servizi	call				
	3		IA	Proposta servizi	Vendita	mail	Proposta servizi basata sul survey [Infografica]	Sample Infografica pacchetti		
	4		Client	Acquista	Pagamento	fatture in cloud/paypal	proforma			
	4.1	not	IA	non riceve pagamento	Sollecito	mail	mail Sollecito	Mail\Definitive\Mail Sollecito		
	4.2	yes	IA	riceve pagamento	Emissione fattura + Start servizi	fatture in cloud/paypal	fatture in cloud			
	5		IA	Quote response	Matching	platform				
	6		IA	Matching	Project management	platform				

User stories richiesta di progetto:

PROJECT REQUEST	STEP	IF	USER	INPUT	OUTPUT	TOOL	MATERIALE/NOTE
fase Ideation	1		IA	PROJECT REQUEST	verifica design/style	platform	
fase Ideation	1.1	if not	Client	non ha design/style	aggiornamento scheda tecnica	platform	
fase Ideation	1.2	if yes	Client	ha un design/style	aggiornamento scheda tecnica	platform	
fase Pattern-Making	1		Client	fase IDEATION	Complete Tech Pack	platform	
fase Pattern-Making	1.1	if not	Client	no complete tech pack	valutare consegna al producer	platform	
fase Pattern-Making	1.2	if yes	Client	complete tech pack	Upload files	platform	
fase Material Sourcing	1		Client	fase PATTERN-MAKING	All Materials	platform	
fase Material Sourcing	1.1	if not	Client	no all materials	seleziona mancanti	platform	
fase Material Sourcing	1.2	if yes	Client	all materials	seleziona quelli in possesso (upload)	platform	
fase Sample Making	1		Client	fase MATERIAL SOURCING	All components	platform	
fase Sample Making	1.1	if not	Client	no all components	seleziona mancanti	platform	
fase Sample Making	1.2	if yes	Client	all components	seleziona quelli in possesso (upload)	platform	
fase TOOLING (only clothing)	1		Client	fase SAMPLE MAKING	lavorazioni particolari	platform	
fase TOOLING (only clothing)	1.1	if yes	Client	richiede lavorazioni particolari	Verifica se è tutto definito	platform	
fase TOOLING (only clothing)	1.1.1	if not	Client	se non è tutto definito	invia dettagli + descrizione + (upload)	platform	
fase PRODUCTION							
fase PRODUCTION							
fase PRODUCTION							
							LE "FASI" NON SONO A CASCATA, POSSONO ESSERE SCELTE IN MANIERA SINGOLARE

User stories fase commerciale:

FLUSSO COMMERCIALE	STEP	IF	USER	INPUT	OUTPUT	TOOL	MATERIALE/NOTE
proposta pacchetti	1		IA	Call Client	Proposta pacchetti	call	Pitch commerciale
scelta pacchetto	2.1	not	IA	Invio mail Proposta pacchetti	Recap: Invio mail Pacchetto scelto	mail	infografiche + dettaglio pacchetti Sample Infografica pacchetti Sample ca.ppt
scelta pacchetto	2.2	only interested	IA	Invio mail Proposta pacchetti	Recap: Invio mail Pacchetto scelto	mail	infografiche + dettaglio pacchetti Sample Infografica pacchetti Sample ca.ppt
scelta pacchetto	2.3	yes	IA	Recap: Invio mail Pacchetto scelto	Inserimento anagrafica	pipedrive	
approvazione	3		IA	Inserimento anagrafica	Offerta vinta	pipedrive	
approvazione	4		IA	Offerta vinta	Alert to: a.Payments account + b.Administration account	pipedrive	ora non esiste alert!
proforma	5		IA	Proforma con Richiesta pagamento	Ricezione Pagamento	fattureincloud	ora avviene con paypal! Centralizzare in fattureincloud
pagamento	6.1	not	IA	Non riceve Pagamento	Sollecito	mail	Mail Sollecito (automatico con fattureincloud!) Mail\Definitive Mail Sollecito
pagamento	6.2	yes	IA	Riceve Pagamento	Payments alert commerciale: Incasso	mail/ fattureincloud	
inizio servizi	7		IA	Administration emette fattura	Inizio servizi	platform	

User stories private label:

PRIVATE LABEL	STE	IF	USER	INPUT	OUTPUT	TOOL	MATERIALE/NOTE
sign up	1		Brand	Sign up	Onboarding	platform	
post sign up	2		Brand	Onboarding	Invia Quote Request	platform	
post sign up	3		IA	Riceve Quote Request	Call definizione progetto	platform/ call	
post sign up	4		IA	Call definizione progetto	Proposta pacchetti	call	Sample Infografica pacchetti Sample ca.ppt
post sign up	5		Brand	Sceglie pacchetto	Proforma + Pagamento	fatture in cloud	Proforma (su fattureincloud!)
post sign up	5.1	not	IA	Non riceve pagamento	Sollecito	mail	Mail Sollecito (automatico con fattureincloud!) Mail\Definitive Mail Sollecito
post sign up	5.2	yes	IA	Riceve pagamento	Emissione fattura + Inizio servizi	pipedrive/ platform/ fatture in cloud	
post sign up	6		IA	Riceve Quote Response dai Producer	Ranking Producer idonei	platform	Viene creata una classifica interna di Producer idonei in base a diversi attributi Ranking Producer v1.xlsx
post sign up	7		IA	Sceglie Producer	Matching	platform	
post sign up	8		IA	Matching	Project Management	platform	

Internal stories (1):

material	utente	azione cosa fa ?	obiettivo per fare cosa ?	PLATFORM					ROCKET CHAT	OFF PLATFORM						
				wizard	pipe	drive	piattafo	mail auto	live	project	mail	skype/d	FIC	paypal		
	brand	invia mail a info	chiedere informazione										v			
	brand	invia mail a associazaturifici	chiedere informazione										v			
	brand	invia modulo iscrizione associazaturifici														
	brand	invia mail a associazaturifici produzione														
	IA	invia mail scouting a brand	per fare sign up su IA											v		
	IA	invia mail a brand provenie	per fare sign up su IA											v		
	brand	fa sign up, completa profilo	richiedere progetto	v	v	v	v	v								
	sendgrid	invia mail all'utente	per conferma mail e click per login automatico				v	v								
	sendgrid	invia mail a brand e produc	per alert profilo completo (Brand)/contract accepted				v	v								
	IA	account	invio mail per caricare progetto	v	v				v				v			
	brand	carica progetto / quote req	ricevere mail conferma	v	?		v	v								
	IA	account	check progetto per avere una quote funzionale		?		v									
	wizard	IA	account if not invio mail per fissare call per sistemare quote		?								v			
	IA	account	if not telefonata per fissare quote		?											
	IA	account	if yes invio richiesta artigiani in		?		v	v								
	IA	b dev	invio mail per fissare call per proposta pacchetto		v		v						v			
	IA	b dev	call analisi questionario progetto + presentazione		v									v		
	IA	b dev	invio mail con listino pacct scelta pacchetto brand		v		future						v			
	brand	scelta pacchetto	ricevere richiesta pagamento		v		future						v			
	pagamenti	IA	Admin invio proforma + richiesta p		v		future							v	v	
	brand	pagamento pacchetto	per ricevere match account support		v		future			assegnazi				v	v	

Internal stories (2):

material	utente	azione cosa fa ?	obiettivo per fare cosa ?	PLATFORM					ROCKET CHAT	OFF PLATFORM						
				wizard	pipe	drive	piattafo	mail auto	live	project	mail	skype/d	FIC	paypal		
	pagamenti	IA	Admin invio proforma + richiesta p				v	future							v	v
	brand	pagamento pacchetto	per ricevere match e account support				v	future		assegnazi					v	v
	IA	Admin	ricezione pagamento				v	future						v	v	
	IA	Admin	crea match				v	v	v				v			
	IA	Admin	crea account PM su rocket				v			v						
	IA	PM	project management support				v	v								
	producer		carica proforma				v	v								
	IA	account	cambia stato in "Payment"				v	v								
	sendgrid		invia mail al brand in "Payment" con invito a											v	v	
	brand		effettua il pagamento e cari				v	future						v	v	
	IA	account	Verifica pagamento e richiede fattura al				v									
	sendgrid		invio mail in "R&D Prototype" per inizio lavori: con invito al producer x													
	brand		caricamento foto prodotto conferma idoneità prodotto e inserisce i dati												v	
	IA	account	verifica che prodotto è finito e richiede conferma				v									
	sendgrid		invia mail al brand in "Prot													
			invitare brand a dare feedback dopo ricezione prodotto													

Internal stories (3):

material	utente	azione cosa fa ?	obiettivo per fare cosa ?	PLATFORM					ROCKET CHAT		OFF PLATFORM			
				wizard	pipedrive	piattafo	mail auto	live	project	mail	skype/d	FIC	paypal	
	producer	sendgrid invia mail in "Pre carica proforma	procedere con il pagamento ricevere pagamento e iniziare produzione											
	IA	brand effettua pagamento e carica	per procedere in "Production Progress"		v								v	v
	IA	account verifica dati	cambia stato in "Production Progress"		v									
		sendgrid invia mail in "Production Progress" con invito al producer x caricamento	inizio produzione											
	IA	account verifica fine produzione	cambia stato in "Production Quality Review"											
	sendgrid	invia mail in "Production carica foto prodotto	ricevere feedback per procedere ricevere feedback e procedere											
	producer	brand dà feedback positivo	per procedere											
	producer	brand carica proforma	per ricevere pagamento e spedire la produzione											
	brand	effettua pagamento e carica	per procedere in "Production Final Payment"		v								v	v
	producer	spedisce produzione	per passare allo step successivo del progetto											
	IA	account verifica pagamento	cambia stato in "Production Final Payment"		v									
		sendgrid invia mail in "Production Final Payment" x producer: invito a	caricare fattura e ricevere feedback per poter procedere											
	account	verifica	cambia stato in "Production Release/Shippi		v									
	sendgrid	invia mail in "Production Ri	procedere											
	IA	account verifica	cambia stato in "Project Complete"		v									
	sendgrid	invia mail in "Project Complete": invito a dare	completare progetto											

Analisi flussi

Identificazione problematiche

Tramite l'utilizzo delle user stories come strumento di tracciamento attività e descrizione delle operazioni step by step e grazie anche all'impiego di integrazioni al modello usato in fase di analisi si è giunti ad una vera e propria **mappatura**. Ciò significa aver chiarito i vari step, tracciato lo sviluppo di ogni attività, trascritto il materiale utilizzato così come gli strumenti messi a disposizione, gli input-output e i relativi attori che svolgevano l'attività in questione, ecc...

Lo scopo rimane quello di eliminare i lavori inutili e, se possibile, semplificare quelli necessari. Bisogna valorizzare le attività lungo la catena eliminando

operazioni a nullo o minimo valore aggiunto e così facendo si potranno accorpare, integrare, modificare ed anche scindere delle operazioni per il pieno rispetto di tale obiettivo.

Dunque, il lavoro messo in atto è stato caratterizzato da:

- l'identificazione di tutte le operazioni che caratterizzano il processo fase per fase;
- identificazione delle fasi o step a valore aggiunto confrontando quest'ultimo con quello realmente offerto al cliente;
- la determinazione delle tempistiche a lunga durata come quelle di progetto;
- l'identificazione delle cause, anomalie, problematiche e criticità negli step;
- evidenziare le operazioni non necessarie che potrebbero essere direttamente eliminate o, in altri casi, ridotte.

Questi i principali punti d'azione presi in considerazione per lo svolgimento dell'analisi dei flussi.

Sono state riscontrate delle problematiche all'interno di tali flussi basati sulle versioni allegate delle precedenti user stories, e qui di seguito andremo ad elencarne alcune che rappresentano le principali o almeno le più evidenti seguendo proprio i punti d'azione descritti precedentemente.

Sono stati identificati/e ed evidenziati/e:

- degli step caratterizzati da operazioni a scarso valore aggiunto per il cliente nel flusso principale così come in quello del brand process, ma anche dal lato del producer flow;
- criticità legate alle tempistiche di alcune operazioni come quelle di maggior durata non predisponendo regole, limiti e criteri per lo svolgimento delle stesse;
- sostanziali disallineamenti nella struttura in generale, e ad esempio tra l'inizio dei servizi erogati e l'effettivo pagamento ricevuto dall'azienda;
- inutili sovraccarichi di operazioni offline a scapito della produttività delle risorse interne;
- operazioni ibride di stampo manuale/automatico oggetto di analisi per futura integrazione, automatizzazione, revisione e quant'altro necessario per la risoluzione della problematica (o in alcuni casi vera e propria criticità).

Analisi dettagliata

Grazie al lavoro precedente di identificazione si hanno gli strumenti necessari per poter procedere e andare dunque ad analizzare più dettagliatamente gli step oggetto di verifica e revisione.

Nell'analisi si troveranno molti punti da revisionare e ci si troverà di fronte a una molteplicità di voci che riguarderanno anche dei flussi che interagiscono sia con le risorse interne all'azienda sia con la piattaforma online così come con la fase di project management che riguarda nello specifico i progetti sui capi d'abbigliamento. Viene fatta questa precisazione perché nei blocchi successivi

della WBS si riscontreranno nuovamente proprio queste problematiche, e successive modifiche, che interagiscono appunto con gli interi flussi di piattaforma e non.

Qui di seguito la lista di punti più o meno dettagliati da prendere in esame per l'analisi:

- Step offline che possono essere sostituiti da step online;
- Step in cui possono essere utilizzate comunicazioni indirette, quindi mail al posto di una call più dispendiosa;
- Attività con minimo/nullo valore aggiunto sia per cliente che per IA presenti in più flussi;
- Tempo impiegato per clienti ad alto tasso di abbandono sottratto alle attività prevalenti del business e a utenti ad elevata fidelizzazione;
- Operazioni manuali potenzialmente automatizzabili;
- Operazioni manuali integrabili con altre o revisionate;
- Assenza di standardizzazioni e protocolli per operazioni manuali che non possono subire automazione per innumerevoli cause;
- Mancanza di limite di tempo per attività di lunga durata;
- Produttori non classificati in base a nessun parametro o metrica, ma solo in base alla categoria di prodotti merceologici;
- Il flusso del pagamento esce fuori dal ciclo con conseguente disservizio ai danni dell'azienda stessa;
- Assenza di un unico responsabile per il servizio scelto dal cliente;
- Calendarizzazione delle class di academy non centralizzata;
- Disallineamento tra inizio servizi erogati da IA e pagamento effettivo dell'utente.

Questo elenco di punti da revisionare rappresenta una lista di voci dettagliata da prendere in analisi, ma pur avendo un grado di scomposizione piuttosto

soddisfacente non rappresenta la totalità dei punti effettivamente esaminati. Tutto ciò perché risulterebbe inopportuno scendere ancor più ad un livello di dettaglio minore. Da un lato si cerca di spacchettare con una granularità adeguata, dall'altro si punta a sintetizzare quanto più per rendere il lavoro più intuibile possibile. Alcuni punti non sono volutamente stati citati perché secondari o comunque perché scaturivano da quelli già presenti in lista. Ad esempio, la prima voce conterrebbe al proprio interno altre piccole e mini attività o compiti che comunque son state svolte, ma appunto si preferisce puntare sulla qualità nella risoluzione di tali problematiche nello sviluppo dell'elaborato e non sulla quantità.

Detto ciò si può passare ad un'attenta valutazione del lavoro messo in atto.

Valutazione

Essa comprenderà le conclusioni al termine del lavoro svolto, le ipotesi di miglioramento basate sugli aspetti oggetto d'esame e le effettive valutazioni sui vari punti presi in considerazione.

Inoltre verranno elencati e discussi anche determinati punti che verranno poi ampliati in seguito nel capitolo relativo allo sviluppo e implementazione modifiche della piattaforma online. Dunque, in quest'ultimo caso, ci limiteremo ad esporre quali potrebbero essere i focus d'azione per migliorare i processi relativi ai flussi legati alla piattaforma per poi trattarli in seguito.

Dopo la valutazione si è riscontrato in primo luogo che i flussi oggetto d'analisi riscontravano molto spesso azioni, step, attività e operazioni che talvolta venivano letteralmente scomposte oltre un adeguato livello. Esse rappresentavano una scomposizione di attività soltanto perché non completamente della stessa tipologia e ciò significa che erano presenti un mix di operazioni manuali e automatiche oppure offline e online (così come quelle simili ma che venivano svolte con tool diversi senza una reale esigenza a monte) che potevano essere oltremodo integrate e accorpate per rendere più intuitivo, snello e funzionale tutto il sistema.

Tutto ciò sicuramente non giova ai fini della funzionalità del sistema, anzi causa difatti l'elevato se non eccessivo numero di operazioni e step da eseguire che talvolta portano in una vera e propria situazione di **stallo** nei processi. Quest'ultimo avviene perché, constatata la eccessiva scomposizione delle azioni e attività da mettere in atto, aumenta sicuramente l'utilizzo degli strumenti messi a disposizione, l'utilizzo del tempo legato ad ogni risorsa così come il costo del tempo associato ad ogni attore/soggetto che debba eseguire tali attività.

Detto ciò, un ulteriore problema che si va a creare è proprio relativo al rispetto step by step di tali flussi. Dunque la domanda nasce spontanea e ci si chiede se verificando tutti i processi in seguito alla stesura, questi ultimi possano essere confrontati ed avere una buona veridicità con quelli **reali** svolti per il raggiungimento dell'obiettivo di business. Sembra un quesito fuorviante, ma si può constatare di volta in volta che è più che lecito poiché in una moltitudine di realtà compresa quella presa in esame da questo elaborato, ciò non avviene.

Bisognerà dunque stilare una serie di quesiti per poter analizzare, valutare e porre rimedio ad una serie di situazioni:

- Perché accade che un soggetto non esegua il processo così come da stesura;
- Come svolge le attività il soggetto o attore in questione;
- Motivazione relativa all'uscita dal ciclo del flusso di riferimento;
- Perché risulta conveniente svolgere tali operazioni e attività esternamente e/o in parallelo ai flussi;
- Quali sono le mancanze riscontrate nei flussi che portano all'uscita del soggetto dal ciclo;
- Dove viene riscontrata una reale assenza di strumenti messi a disposizione per la corretta esecuzione del processo;
- Ecc...

Grazie ad una serie di quesiti di questo genere si può certamente analizzare in modo più che soddisfacente quali sono le cause di tale situazione, gli effetti che provoca per poi appunto porre rimedio grazie alle informazioni in nostro possesso.

Viene constatato che i flussi e i processi operativi hanno un ridotto grado di **standardizzazione**, difficile interpretazione e riscontrano una serie di problematiche di varia forma e tipologia. Dunque si ritiene necessario l'intervento completo circa la creazione di flussi standardizzati di facile intuizione che rappresentino al meglio i dettagliati protocolli aziendali da seguire per garantire ai processi così come ai soggetti che li metteranno in atto, il corretto funzionamento di tutta la macchina aziendale.

Viene resa necessaria dunque l'implementazione di tool automatici e/o automatizzabili per snellire il process flow. Quindi si andranno ad usare degli strumenti che rappresenteranno un grande ausilio per lo svolgimento delle operazioni. Ovviamente si dovrà utilizzare il tool preposto a seconda dell'area che andrà a coprire e in base a quale sarà il suo campo d'azione e quali

problematiche dovrà risolvere. In base a questi parametri di massima si potrà implementare lo strumento adatto chiarendo quali dovranno essere i criteri e i limiti di utilizzo, le regole e infine i metodi per il corretto funzionamento dello stesso. Dunque si valuteranno tutti i potenziali strumenti adottabili nel business compresi quelli basilari come ad esempio un calendario centralizzato, sistemi di alert ed altri già presenti nei processi, ma non a pieno regime.

A causa del **disallineamento** che veniva riscontrato nella precedente sezione riguardante l'identificazione delle varie problematiche e l'analisi dettagliata dei flussi e a causa del ridotto grado di standardizzazione dei processi operativi, si ritiene inoltre necessaria l'implementazione o modifica di un metodo oltre che di uno strumento idoneo a garantire all'azienda la riscossione certificata dei pagamenti che dovrà essere temporalmente precedente all'effettiva erogazione dei servizi offerti al cliente.

Vengono riscontrate molte **ridondanze** nelle varie attività. Esse sono caratterizzate da molteplici ping pong operazionali tra call, massaging o mail o comunque ogni altra forma di comunicazione che sottrae tempo e risorse agli attori/soggetti interni a scapito della produttività. Difficile determinare quale sia la causa in questione poiché potrebbero essere potenzialmente sia i processi che gli strumenti, gli attori così come i materiali inadeguati o non soddisfacenti messi a disposizione. Infine, non si intravede una reale valenza circa il cosiddetto valore aggiunto. Dunque si ritiene necessario l'inserimento di voci, step comunicazioni, vademecum e ogni altro elemento di varia natura che possa fornire più chiare ed evidenti informazioni per i clienti e i potenziali clienti col fine di evitare tali ridondanze da parte dei soggetti e dei processi.

Si riscontra l'assenza di flussi operativi circa le metodologie per la riacquisizione clienti e la fidelizzazione di quelli già presenti. Si ritiene necessaria la creazione di tecniche e strumenti, e se già presenti, modifica ed upgrade, che possano porre

rimedio alla situazione appena esposta. Dovranno essere implementate delle newsletter (o simili) per la fidelizzazione e il coinvolgimento degli utenti già presenti e operativi così come strumenti di email marketing e tecniche di funnel prima di tutto per l'acquisizione dei nuovi clienti, poi per ridurre oltremodo l'abbandono dell'utente medio dal ciclo IA e/o dalla piattaforma, ma anche per riacquisire clienti che han già abbandonato il cosiddetto "ecosistema IA".

In seguito alla visualizzazione e all'analisi d'insieme dei flussi esposti precedentemente, viene constatata la parziale assenza di **materiale** standardizzato che le varie figure interne a IA possono utilizzare. Quest'affermazione si basa sia sulla presenza di ridondanze dovute a materiale utilizzato sempre differente tra i vari processi e sia alla effettiva mancanza di comunicazioni, procedure e pitch nella presentazione generale del business, nelle fiere, nelle proposte di vendita legate ai servizi offerti, nelle email così come nell'ambito commerciale. Dunque si ritiene opportuno implementare tali tecniche, strumenti e metodologie per risolvere una buona parte di incongruenze riscontrate nell'operatività del sistema aziendale.

Dopo aver evidenziato la prima parte dei flussi riguardanti l'iscrizione degli utenti sia come brand che producer, viene notato che quest'ultima non avviene soltanto tramite ricerca internet o ad esempio dopo una presa contatti in fiera, ma ha altre provenienze e tra questa c'è proprio la sezione dedicata del sito per la richiesta di informazioni. Si ritiene dunque necessario porre maggiore enfasi all'area relativa al sito web con un'attenzione particolare a questa forma di lead potenzialmente convertibile in vendita di prodotti e servizi. Tuttavia si riscontra la necessità di mettere a punto una reale gestione di questo processo corredato da verifiche, controllo, monitoraggio e assegnazione dell'attività ad un unico responsabile.

Successivamente è stato visionato e preso in considerazione un altro punto fonte di disallineamenti e ambiguità, ovvero la proposta così come la scelta e vendita dei **pacchetti** private label, digital e academy. Tali attività vengono ripetute in alcuni flussi esaminati e in ognuno di questi in maniera sempre differente. Ciò fornisce una chiara dimostrazione che non esiste un vero e proprio processo o metodologia che includa e definisca come agire, cioè si riscontra la mancanza e/o scarsa efficienza di standardizzazione anche in questo step. Dunque si ritiene di fondamentale importanza prendere in esame i pacchetti vendita, definendoli dalla proposta all'acquisto, ed inserirli in un contesto di process flow che ne garantisca il corretto funzionamento e il rispetto delle procedure. Viene altresì evidenziata l'assenza della proposta e scelta packages sia sul sito web dell'organizzazione che sulla web app operativa, ciò comporta la mancanza della possibilità di acquisto diretto online da parte dell'utente causando di fatto l'impiego di tutto il tempo necessario di una risorsa interna a italian artisan che possa svolgere questo processo tramite altri strumenti sia offline che online. Tuttavia viene evidenziato che nella fase appena esposta sopraggiungano molti punti che causano disguidi a tutto tondo per l'organizzazione:

- scarsa chiarezza;
- tempistiche elevate;
- assenza di standard;
- mancato utilizzo di strumenti condivisi;
- effettive e ripetute incomprensioni nella proposta così come nella scelta e vendita di suddetti pacchetti.

In definitiva, si opererà per una richiesta informazioni circa le problematiche dell'utente e di conseguenza i servizi di cui ha bisogno. Tale step fornirà una chiara guida per la proposta del servizio idoneo che potenzialmente potrà essere acquistato direttamente online e che conterrà tutte le informazioni necessarie circa il tipo di supporto, i servizi inclusi, la durata, l'assistenza ed altri punti utili

a fornire una chiara e completa definizione dei suddetti pacchetti. Mettendo in atto una vera e propria riformulazione del processo relativo ai packages si eviteranno e risolveranno le principali criticità e problematiche elencate nel passo precedente.

Con un'attenta analisi dei flussi si è potuto sottolineare la parziale assenza di un **percorso cliente** che non comprenda soltanto l'arco temporale che va dalla mera iscrizione in piattaforma fino all'acquisto e fine di un servizio, ma che possa garantire a entrambe le parti un completo processo che vada dalla fase pre-sign-up con il successivo onboard, alla fase post-vendita quindi dopo l'erogazione dei servizi facendo enfasi su aspetti legati all'assistenza, upselling e alla fidelizzazione da parte dell'utente.

Per creare questo proficuo sistema che da una parte garantisce a IA nuovi strumenti e modelli di business e dall'altro sostiene a 360 gradi l'utente, bisogna attuare tecniche, metodi, modelli, strumenti e quant'altro necessario affinché si possa raggiungere questo scopo. Dunque si ritiene necessaria l'implementazione, o meglio mettere definitivamente a sistema, di un **CRM** (Customer Relationship Management) che possa garantire una reale strategia e gestione di tutti i rapporti e interazioni con i potenziali clienti e quelli già esistenti. Tuttavia questo strumento ha anche l'obiettivo di semplificare i processi oltre che migliorare la redditività dell'organizzazione. Tutti i contatti verranno inseriti ed aggiornati su tale strumento, saranno classificati ed identificati tramite fasi, sezioni, aree che andranno dalla generazione del **lead** fino appunto all'assistenza post-vendita e potenziale upselling. Nei capitoli successivi si ipotizzerà e si tratterà l'implementazione e la comunicazione tra il tool e la piattaforma per una definitiva e completa integrazione degli strumenti e gestione dei clienti.

Da tutta questa serie di valutazioni fatte a seguito di attente analisi circa i processi operativi messi in atto, si denota una reale mancanza di creazione e

gestione delle procedure, ambiguo e scorretto utilizzo di tool a disposizione dell'organizzazione e la ridotta efficienza delle attività operate all'interno dell'azienda. Dunque si ritiene necessario, ai fini del corretto e proficuo funzionamento di tutta la macchina aziendale, implementare e utilizzare uno strumento dedicato alla **gestione dei progetti** interni e di sviluppo. Si opterà per l'uso di Trello come tool di project management che rappresenterà un valido strumento descrittivo e interattivo di pianificazione, gestione e condivisione dei progetti con tutte le figure coinvolte. Maggiori dettagli, se necessario ai fini dello sviluppo dell'elaborato, saranno esposti e trattati successivamente.

Viene inoltre evidenziato un aspetto caratterizzante come l'utilizzo di uno strumento dedicato alla **comunicazione interna** che rappresenta un punto importante per la gestione e interazione dei soggetti dell'organizzazione ed è evidenziabile come aspetto positivo per il funzionamento della macchina aziendale. Il tool in questione è slack che si appoggia su server esterni certificati dunque di tipo cloud ed è diviso per aree funzionali, inoltre esso presenta al suo interno tutte le figure da coinvolgere in base alle loro mansioni e responsabilità. La comunicazione interna viene appunto analizzata e valutata poiché facente parte del buon funzionamento e concatenamento dei flussi di piattaforma e non. Essa rappresenta un elemento con soddisfacente grado di standardizzazione.

Si denotano alcune ridondanze e ambiguità nel flusso riguardante la richiesta di produzione da parte del brand e la conseguente scelta del/dei producer di riferimento da parte di italian artisan. Non è ben chiarita la **procedura interna** da effettuare in seguito ad una quote e ciò causa ridondanze di informazioni tra i vari attori in questione. Manca certamente una metodologia definitiva e ciò causa:

- ritardi a danno del cliente;
- impiego eccessivo e non necessario di risorse interne;

- rallentamenti di ogni forma e tipologia.

Si ritiene dunque necessaria l'implementazione di strumenti idonei a risolvere questo dispendio di tempo utile. Si ipotizza un funzionamento caratterizzato da un processo che partirà dalla richiesta di quote da parte dell'utente per poi passare al vaglio di italian artisan che valuterà il progetto in prima istanza e deciderà, se necessario, di apportare o meno le prime modifiche sostanziali. Infine verrà creata una vera e propria lista, o meglio un **ranking**, da poter utilizzare per poter assegnare la quote ad un numero limitato di produttori che possano potenzialmente garantire la produzione all'utente che ne fa richiesta in termini di MOQ, qualità, solvibilità, materiali a disposizione, tempo e durata, servizi offerti ed altri parametri caratterizzanti ogni producer che verranno analizzati e messi definitivamente a punto nei capitoli riguardanti l'operatività e l'upgrade di piattaforma.

Dopo aver esaminato soprattutto i flussi riguardanti brand e producer, si denotano alcuni step che fanno chiaro riferimento ad una molteplicità di attività svolte che dovrebbero in realtà essere eseguite in un unico passaggio o comunque in un numero sicuramente inferiore di processi. La causa di tutto ciò è legata all'esigenza da parte dei produttori di essere accompagnati lungo un processo che va dal pre-sign up e chiarimenti riguardo il funzionamento e relazioni tra gli attori in questione, fino al completamento del profilo sulla piattaforma. Si ritiene necessario implementare, oltre a mirate comunicazioni, una **procedura guidata** che possa far intraprendere un percorso snello ed intuitivo per l'utente. Si tratta di mettere a sistema un vero e proprio **wizard** che possa accompagnare con estrema semplicità l'utente al completamento del profilo. Questo tema, verrà trattato in modo decisamente più tecnico e dettagliato nelle sezioni che riguarderanno l'upgrade della piattaforma.

Conclusioni

In seguito ad un'attenta analisi dei flussi si può affermare che sono stati esaminati tutti i diversi percorsi eseguiti dal personale interno ad IA e dagli utenti verificando ambiguità, problematiche, ridondanze, criticità e ogni forma di alert che possa rallentare i flussi a scapito della produttività.

Sono stati evidenziati, per ogni tipologia di flusso, tutti gli aspetti riguardanti i processi con le relative descrizioni, annotazioni, materiali e tool utilizzati, problematiche reali, compresa la definizione della figura operante per ogni attività svolta sia offline che online. Grazie a questo tipo di analisi si sono potuti riscontrare, oltre ai percorsi critici relativi a durate e tempistiche dei flussi e dunque la loro ottimizzazione, anche molte problematiche legate al miglioramento generale di tutto il sistema aziendale e non solo quello dei singoli comparti.

Detto ciò, si denota la presenza di un numero di step eccessivo all'interno dei flussi che sarebbe giustificato solo nel caso in cui il sistema aziendale avesse maggiori dimensioni, invece si tratta di moltissime ridondanze, rallentamenti, stalli e criticità di varia natura anche slegate dal contesto del process flow. Esse risultano prontamente analizzabili e dunque evidenziate nei vari passaggi messi in atto grazie al fatto che l'utilizzo delle user stories permette di descrivere pienamente ogni attività compresi appunto, come già detto, anche le figure operanti, gli strumenti, inclusi gli input-output e quant'altro necessario alla completa descrizione di ogni singolo processo.

Infine, l'obiettivo legato alla revisione di tutti i flussi, processi e sistemi della macchina aziendale ha avuto come punti fondamentali quelli relativi alla

individuazione delle problematiche e criticità, eliminazione degli sprechi e soprattutto la riformulazione e rimodulazione delle attività che non presentavano reale valore aggiunto.

Dunque il lavoro esposto fino a questo punto è stato eseguito secondo i criteri di massima sopra elencati e ci si è basati su concetti moderni di gestione dei sistemi aziendali. Si è puntato in generale ad un'ottica lean operando dunque secondo il concetto giapponese del “**muda**” (che significa spreco in italiano) per quanto riguarda la riduzione ed eliminazione appunto degli sprechi intesi come attività con scarso, ridotto o nullo valore aggiunto. Proprio quest'ultimo concetto ha rappresentato un ulteriore punto cardine per lo svolgimento dell'elaborato. Dunque, il tutto si è focalizzato sulla valorizzazione di ogni anello (attività) della catena (processo) secondo i principali concetti della **value chain**: catena del valore.

PIATTAFORMA

Piano generale

La linea guida relativa a questa sezione si baserà sui flussi, dunque sul lavoro svolto nei capitoli precedenti. Verrà redatto un piano generale relativo alla piattaforma (denominata anche web app nell'elaborato) che rispecchi totalmente ciò che è stato riscontrato in fase di analisi e valutazione dei processi operativi che governano tutta la macchina aziendale.

In primo luogo, il focus sulle **problematiche** riscontrate ha messo in luce molti aspetti del sistema aziendale che dovranno essere rivisti e ripensati. Grazie allo studio effettuato si potrà analizzare meglio l'aspetto generale di ognuna di esse, l'impatto che provocano a tutto il sistema e alla web app, e soprattutto ipotetiche soluzioni da apportare fattivamente nell'upgrade oggetto di studio.

Si prenderà atto delle **criticità** riscontrate precedentemente facendo chiaro riferimento a quelle che potranno essere le ipotetiche e successive soluzioni a livello di web app ovvero circa l'implementazione vera e propria di modifiche, integrazioni o creazione di operazioni ed elementi che non erano presenti. Le criticità rappresenteranno un'urgenza nella scala delle priorità poiché composte da operazioni ed elementi che compromettono e rallentano le attività in maniera drastica oltre a causare alcune situazioni di stallo nel funzionamento.

Di certo non mancherà un'analisi dettagliata e approfondita sulle piattaforme concorrenti, le loro tecniche di gestione, l'impianto web utilizzato e in generale il funzionamento delle stesse con l'obiettivo di comprenderne i punti ad alto impatto, dunque gli anelli della catena ad alto valore aggiunto. Come fatto nei passi precedenti, verrà effettuata la stesura della user story della principale piattaforma del **competitor** e dopo aver evidenziato i potenziali punti focali si

passerà, se possibile, ad una successiva implementazione nella web app seguendo i vari step.

Constatata la reale distanza tra le soluzioni proposte e quelle effettivamente implementabili, si riterrà necessario effettuare un importante focus **sull'analisi frontend** della web app che consentirà di studiare effettivamente le potenziali modifiche e implementazioni, dunque il reale campo d'azione. Quindi risulterà possibile comprendere in che modo agire, come risolvere delle problematiche all'interno della piattaforma in termini tecnici, cosa fare per migliorarla, quali step eseguire per poter raggiungere determinati risultati e tutta una serie di operazioni col fine di mettere a punto degli strumenti realmente implementabili che rispecchino totalmente le soluzioni messe in atto nella complessità del sistema.

Inoltre, nelle fasi che seguono si descriverà sia la **gestione dei progetti** interni relativi sostanzialmente ai flussi, processi operativi e upgrade di piattaforma, che quella riguardante ogni progetto in corso nella web app. Si riterrà necessario utilizzare strumenti innovativi idonei al compito, metodologie che deriveranno proprio dalle analisi effettuate in precedenza e una totale organizzazione e schedulazione del sistema aziendale. Ciò deriva proprio dalla mancanza o parziale assenza di organizzazione e tool di supporto che possano rappresentare un vero ausilio per lo svolgimento delle attività.

Tutte le fasi e gli step dell'elaborato saranno per ovvie ragioni intersecati fra loro e probabilmente richiamati, talvolta ripetuti, poiché trattasi di un progetto generale che prevede la presenza di una moltitudine di aspetti che descrivono numerosi punti di azione ed elevato grado di complessità.

Un esempio concreto: dalle user story si evince un disallineamento nel flusso, l'assenza di un responsabile e uno strumento ambiguo non dedicato a basso valore aggiunto. Il primo punto verrà affrontato con l'azione diretta sui processi operativi tramite modifica degli stessi per la risoluzione del problema. Il secondo si riferirà chiaramente ad un aspetto legato al project management, la definizione di una matrice o comunque di un flusso che faccia capire "chi fa cosa". L'ultimo punto invece richiederà l'implementazione o integrazione di un tool in piattaforma che possa far svolgere le attività in maniera fluida. Detto ciò, si vuole mettere in evidenza l'**interazione costante** dei punti d'azione tra i tre principali pilastri di questo elaborato che ne giustificano alcune ridondanze.

Ricapitolando, si avrà una fase relativa ai flussi in modo da fornire un'analisi generale e successivamente un approfondimento circa le attività di piattaforma del principale competitor. In seguito, verranno analizzate e affrontate tematiche riguardanti la fruizione della web app relative all'analisi frontend e in generale, alla user experience. Infine, verrà trattato il tema del project management legato ai progetti aziendali interni di sviluppo e, come già detto, quello relativo alla gestione progetti in essere all'interno della piattaforma.

Competitor

Nello scenario riguardante le piattaforme online che svolgono in maniera analoga il servizio di italian artisan ne troviamo diverse, ma una in particolare è quella più simile rispetto alle altre. Innanzitutto è formata da un team completamente italiano e contiene al suo interno produttori italiani. Rappresenta una piattaforma attiva e aggiornata nel tempo oltre che uno spazio di lettura dovuto alla presenza

di un blog che descrive e analizza il settore fashion, l'evoluzione delle piccole e medie imprese italiane e molti altri temi e argomenti che possano essere in qualche modo collegati al business in questione. Dunque, si procederà con un'analisi mirata sui processi di makersvalley che interesseranno future modifiche di piattaforma. In particolare, l'analisi che verrà effettuata mira ad una modifica e innovazione che riguarda le attività e gli step della piattaforma del competitor circa la richiesta di una quote, la creazione di un progetto, fino al termine del rapporto di vendita.

Competitor – Analisi

Come detto in precedenza, l'aspetto importante oggetto d'analisi è proprio il processo legato all'iscrizione che porta alla richiesta di una quote per un capo d'abbigliamento e che successivamente si trasformerà in progetto esecutivo tramite la scelta di un piano di supporto che consiste nella vera e propria vendita del servizio. Quindi si dovranno esaminare tutte le varie fasi che portano appunto all'ultimo passaggio di chiusura progetto.

Dunque, si inizia a testare la piattaforma del competitor e si prosegue con l'iscrizione e la registrazione dei principali punti del "percorso" oltre che i **log** relativi al funzionamento del sistema. Si adotta lo strumento utilizzato in precedenza come tecnica per comprendere tutti i vari step e principalmente il percorso utente: la **user story**. Grazie a tale strumento si riusciranno a capire come vengono effettuati i vari passaggi, in che modo vengono gestiti i progetti, la sequenza delle attività, gli input e gli output e altre informazioni derivate. Tuttavia, con l'utilizzo di varie metodologie e tool dedicati, si potrà valutare la leggerezza e il caricamento delle pagine web, oltre all'impatto visivo dell'interfaccia grafica e funzionale mostrata all'utente finale.

A tal proposito, viene eseguita la stesura definitiva della user story. Di seguito viene allegato uno screenshot relativo soltanto ad una versione di user story che descrive sinteticamente il percorso dell'utente nel sito, le principali azioni eseguite, i percorsi alternativi (in caso di if not) ed evidenzia dunque, i punti fondamentali che differiscono dal funzionamento della piattaforma di italian artisan.

MAKERSVALLEY	STEP	IF	USER	INPUT	OUTPUT	MATERIALE/NOTE
	1		Client	Website	Sign up	
	2		Client	Sign up	Create a project	
	3		Client	Create a project	Dettagli progetto + Pattern sample + Photo sample	
	4		Client	Dettagli progetto + Pattern sample + Photo sample	Project Editor	
	5		Client	Submit project	Membership!	avviene una sorta di filtro, cioè caricando il progetto entri nella "community" di makersvalley! <hr/> possibile implementazione!
	6		Principal	Membership con client	Review & Approvation project	
	7		Principal	Review & Approvation Project	Matching	
	8		Principal	Matching	Invio fattura per primo prototipo!	
	9		Client	Invio campione al Producer	Pagamento primo prototipo	fase intermedia: 1° step pagamento!
	10		Principal	Invio prototipo	Fattura	
	11		Client	Ricezione fattura	Feedback	
	11.1	not	Client	Nuova QUOTE	Creazione secondo prototipo	
	11.2	yes	Principal	Invio fattura per produzione + estimation	Approve	Processo usuale

Esempio di user story del competitor. L'utilizzo di una singola e sintetica versione è relativa alla mancanza di permessi in tema di privacy.

Inizialmente si possono notare due punti di facile analisi: un flusso di attività molto simile a quello oggetto del presente elaborato e l'utilizzo di un solo dominio web sia per il sito di presentazione che per quanto riguarda l'accesso alla piattaforma tramite web app di gestione dei progetti.

Viene riscontrata maggiore enfasi al completamento di azioni prioritarie dando così valore allo step in questione e, quest'ultimo, rappresenterà un **reale valore** aggiunto per l'utente. Come si nota dalla schermata allegata, al termine del caricamento del progetto in cui si descriveranno i dettagli circa l'esecuzione dello stesso, il team fornisce all'utente il titolo di membro della comunità e l'accesso a particolari risorse della piattaforma. Passaggi come questo rappresentano, seppur in maniera secondaria, un valore intrinseco per l'utente finale.

L'impianto della piattaforma ha un particolare funzionamento **a cascata** che ne consente da un lato una buona comprensione relativa al progetto che l'utente intende mettere in atto e dall'altro garantisce una fruizione del sito snella e rapida per portare il cliente a completare tutti i passaggi in maniera più fluida.

Viene constatato il rapido processo di iscrizione che non è composto da molti campi e informazioni di completamento profilo che potrebbero potenzialmente bloccare e/o **rallentare** l'utente con il rischio di stallo, ma piuttosto comprende i principali campi di compilazione comuni con l'unico obiettivo di portare più rapidamente possibile alla richiesta di quote e alla creazione di un progetto. Dunque, orientata principalmente al rapido accesso al canale di vendita.

Uno degli aspetti principali rappresentati da questa analisi è sicuramente la presenza, nel processo di creazione del progetto, dello step relativo alla proposta dei **pacchetti di vendita**. Essi sono suddivisi in base alle esigenze di ogni cliente, ovvero:

- il costo dei vari pacchetti;
- il numero di match possibili;
- la tipologia di assistenza;
- quantità di progetti simultanei;

- possibilità o meno di ricerca materiali;
- modalità di supporto;
- altre informazioni di secondaria importanza.

Si evince, da tale aspetto, il bisogno circa l'implementazione di un passaggio decisivo come quello della vendita diretta tramite scelta pacchetto online durante la creazione della propria quote relativa al progetto.

Competitor – Valutazione e potenziali implementazioni

In sintesi, si può affermare che grazie all'analisi dei principali flussi della piattaforma del competitor si è prodotta una reale stesura dei diversi passaggi operativi che portano al caricamento di un progetto.

L'ulteriore aspetto da sottolineare è relativo all'enfasi che caratterizza le fasi che riguardano l'utente finale creando di fatto un insieme di step in cui molti dei quali ad **alto valore aggiunto**, e che spingono il cliente a procedere all'interno della piattaforma.

E' da evidenziare come l'inserimento dei dati viene reso un processo abbastanza snello e fruibile che potrà essere completato anche in un secondo momento. In questo modo, da un lato si accelera il processo iniziale di entrata dell'utente in piattaforma, dall'altro si richiede una completezza di dati soltanto nel momento della vendita e quindi della **conversione** dello stesso. Ciò significa che uno dei principali benefici di tale processo è una **indiretta** operazione di **filtraggio** dei reali clienti poiché:

- chi è realmente convinto e interessato compila tutti i form;
- chi li ha compilati (tutti) solo successivamente era un utente indeciso al momento del sign up;
- l'utente che non compila solitamente non acquista;
- altre implicazioni circa l'utente utili a comprendere il comportamento dello stesso.

Un punto molto importante che avrà l'impatto di maggior portata nel progetto di upgrade piattaforma di italian artisan, è relativo alla richiesta di una quote e dunque alla creazione di un progetto. Il focus principale di tale aspetto si basa sull'impostazione dei vari passaggi che portano al raggiungimento dell'obiettivo per l'utente. Nella fase di analisi del competitor si denota che tutta questa serie di step vengono compilati con un **impianto "a cascata"** caratterizzato da una rapidità mostrata all'utente finale, una buona dose di intuizione grazie ad una pagina resa snella e con poche informazioni, e i passaggi per l'inserimento dei dati sono caratterizzati spesso da campi da compilare a risposta chiusa. Ciò rappresenta, per la piattaforma, un elevato grado di standardizzazione dei contenuti che vengono inseriti dai clienti favorendo così il processo di assistenza puntuale, e per gli utenti, una iniziale facilità d'uso dello strumento che li porta rapidamente all'interno del ciclo. Tutto ciò descritto sarà oggetto di studio, analisi e successiva elaborazione e implementazione per la piattaforma (web app) italian artisan.

L'ultimo punto, come il precedente, rappresenta anch'esso un aspetto di fondamentale importanza per lo svolgimento dell'elaborato. Nel processo di creazione di una bozza di progetto nella piattaforma makersvalley, viene evidenziato il passaggio relativo alla vendita vera e propria dei servizi offerti tramite una **intuitiva scelta dei pacchetti** in base alle esigenze dell'utente finale. La scelta del relativo pacchetto da parte del cliente, comporta l'inserimento e il completamento dei dati per effettuare il pagamento circa l'assistenza del team per

usufruire dei servizi offerti della piattaforma. Si ritiene sia un punto di fondamentale importanza, oltre a quello per la creazione del progetto “a cascata”, nel momento in cui esso non è presente nella piattaforma oggetto di studio in questo elaborato, e proprio per questa ragione causa interventi offline intersecati con quelli online che ne **riducono sostanzialmente il grado di standardizzazione** del sistema.

Frontend

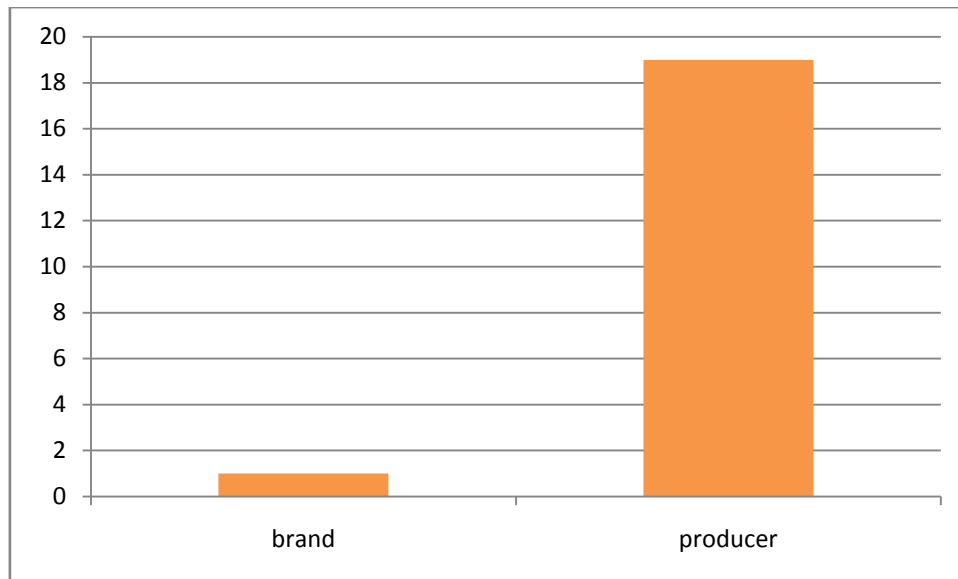
In quest’analisi si vedrà più in dettaglio ciò che realmente necessita la piattaforma web app di italian artisan per poter mettere a punto ulteriori risorse tecniche, metodologie e strumenti che potranno risolvere una moltitudine di problematiche innalzando di fatto le **metriche prestazionali**.

E’ importante sottolineare che l’analisi viene effettuata facendo **interagire le proposte ed esigenze per la risoluzione dei problemi** del sistema aziendale e della web app **con le principali difficoltà** e criticità riscontrate da un numero non precisato **di utenti** scelti a campione. (Successivamente verrà fornita un’immagine che mostrerà sinteticamente cos’è la user experience in maniera grafica, ovvero proprio l’interazione dei due bisogni/esigenze appena citati/e)

L’insieme di processi per la risoluzione dei problemi verranno guidati da un sistema multi-livello volto a raccogliere quanti più dati sia a livello di piattaforma che sull’utilizzo che ne fanno gli utenti, in modo tale da riuscire a prevedere, seppur in maniera basilare, quello che sarà il possibile utilizzo da parte, appunto, degli utilizzatori finali. L’intero progetto è predisposto per

un'analisi collettiva che pone le basi sulla **progettazione centrata sull'utente finale (UCD)** e ciò significa che tutto lo studio e il campo d'applicazione presente in questo elaborato non ha l'obiettivo di entrare nei dettagli e/o tecnicismi del caso, ma focalizza l'attenzione sul cliente, il suo comportamento, il percorso dell'utente sui canali online, e ciò viene dimostrato proprio dall'utilizzo, ad esempio, dell'analisi della customer experience e delle user story.

Le prime problematiche si riscontrano già dalla pagina iniziale per effettuare l'iscrizione alla piattaforma poiché in un ridotto numero di casi avviene che il brand o retailer si iscrive come producer e viceversa. Lo studio di tale problematica si basa sulla verifica dei processi legati a queste operazioni e le tipiche attività che potrebbe eseguire un utente medio. Ci si accorge, dai dati in nostro possesso, che la frequenza a commettere un errore di questo tipo da parte di un brand o retailer è molto minore rispetto a quella che interessa i produttori. A fronte di ciò si evidenzia la scarsa propensione all'utilizzo e l'intuizione circa le conoscenze informatiche dell'utente medio che in questo caso è il produttore, nella maggior parte dei casi, artigiani.

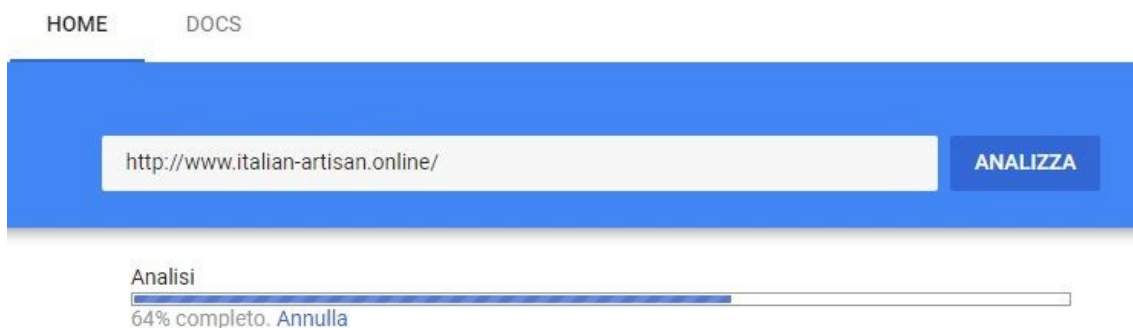


In figura viene mostrata la suddivisione percentuale tra brand e producer in merito agli errori di iscrizione su un campione di 20 casi.

Dunque ci si accorge fin da subito che, seppur un problema periferico o comunque di bassa priorità, causa alcuni ritardi e un impiego non remunerativo del tempo per risolvere il **disguido tecnico**. Il tutto si potrebbe incanalare in una revisione dell'**interfaccia grafica** mostrata all'utente agendo sulla cosiddetta user experience. Ci sarà il chiaro bisogno di una maggiore enfasi, grafica e non, per far comprendere ai soggetti in questione l'azione che stanno mettendo in atto. L'impatto di tale modifica è irrisorio dato che si tratta soltanto di accentuare maggiormente il tipo di categoria di appartenenza.

Viene reso noto dagli utenti che il funzionamento delle pagine non è fluido. A partire dalla pagina in questione, ovvero quella relativa alla registrazione, si nota chiaramente la presenza numerosa di testo, immagini e soprattutto animazioni e brevi video di sottofondo che causano **rallentamenti** nel caricamento e nel

funzionamento durante l'immissione dati. Questo aspetto viene riscontrato anche in pagine successive legate al sito web di presentazione aziendale. Grazie all'utilizzo di strumenti e metodi di **testing online** sul dominio, si sono riuscite a definire le tempistiche di caricamento oltre ad altre misure prestazionali legate a quest'ultima. Bisognerà agire su un totale alleggerimento delle pagine, soprattutto della web app, che ne possa garantire un utilizzo fluido, dinamico, rapido e intuitivo tale da rappresentare una piattaforma con alto grado di fruizione contenuti. Dunque, si procede con l'utilizzo di un comunissimo strumento che possa risultare utile ai fini dell'obiettivo.



In figura, il processo di analisi preventiva per il test del sito.

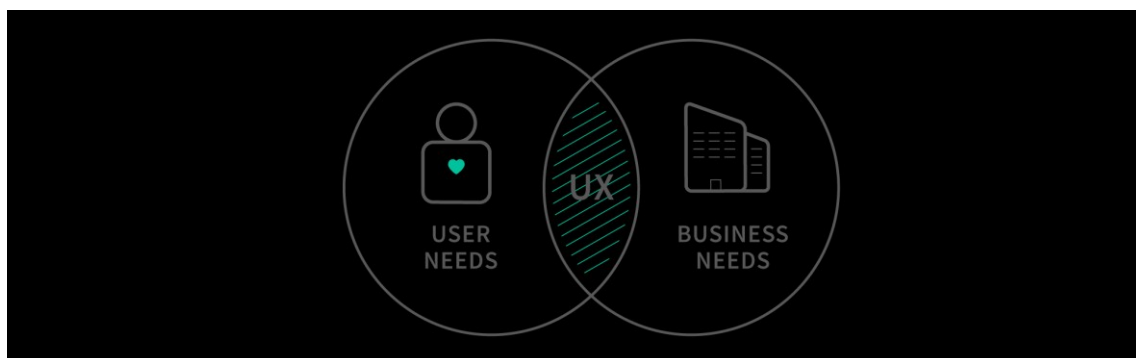
In seguito al legame teso con una particolare associazione di categoria, si ritiene necessario aggiungere un campo d'inserimento dati relativo ad un particolare codice da utilizzare dagli utenti al momento dell'iscrizione. Tutto ciò grazie alla partnership con l'associazione di riferimento che garantirà la parziale immissione di utenti nell'ecosistema italian artisan.

Nella fase che precede quella dell'acquisto e in primo luogo quella relativa alla mera fruizione dei vari passaggi della piattaforma, viene evidenziato che

l'interesse dell'utente nelle pagine del sito potrebbe essere valorizzato e infine indirizzato verso la pagina di richiesta contatti o ulteriori domande riguardo la web app. Ma quest'ultima si presenta di difficile ricerca e talvolta porta all'abbandono del sito a causa di un mancato soddisfacimento dell'esigenza dell'utente medio. Si ritiene opportuno evidenziare ed enfatizzare, tramite un apposito e fluido **form** (modulo), i campi d'inserimento dedicati ad ogni tipo di richiesta che non potrebbe essere soddisfatta con i già esistenti passaggi nella piattaforma.

Questi dunque, i primi accorgimenti **a basso impatto** che potrebbero essere implementati fin da subito.

Nella figura successiva verrà mostrata una rappresentazione grafica del concetto di **user experience** poiché ci si è basati proprio su quest'ultima innanzitutto per studiare l'evoluzione delle attività di piattaforma e migliorarle, poi per definire e ripensare un vero e proprio percorso dell'utente ad alto valore aggiunto e infine, far collimare tutto ciò con le reali esigenze di tutto l'impianto della macchina aziendale.



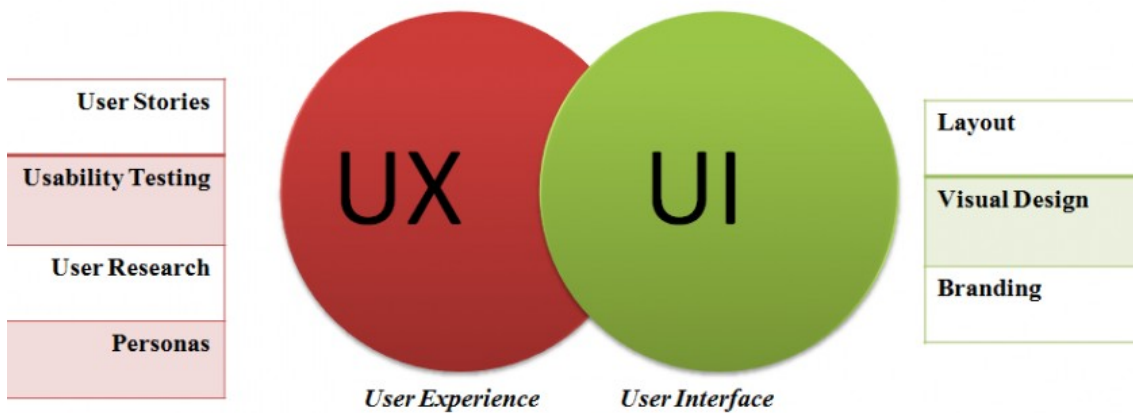
Definizione grafica della User Experience (UX). Fonte (genetica.marketing)

Si denota l'assenza di analisi numerica in sovraimpressione per poter valutare in maniera più o meno analitica il comparto legato all'utilizzo della web app. Tuttavia la piattaforma non presenta, se non tramite analisi mirata su numeri e raggruppamenti o tramite inferenza statistica effettuata dal gestore di servizi del database su processi in backend, statistiche intuitive che possano dare un chiaro e rapido riferimento circa le prestazioni, numeriche e non, del business.

Si evidenzia la reale esigenza di italian artisan di leggere, analizzare e valutare alcune puntali statistiche in diretta che riguardano la piattaforma per poter comprendere la tipologia prevalente di utenti, il volume relativo ai progetti, la distribuzione per fasi di ogni progetto così come il numero e le tipologie di produttori distribuiti per categorie e sottocategorie merceologiche.

Dunque viene sottolineata l'esigenza di mettere a punto una **dashboard generale** che possa far luce su una serie variabile di diversi dati che potranno dare indicazioni ad esempio circa le future attività da svolgere, eventuali mancanze riscontrate e/o pratiche commerciali da mettere in atto. Tale strumento sarà presente anche dal lato utente, oltre che dal lato admin, così da permettere la visualizzazione sintetica delle proprie attività sulla piattaforma. In questo modo, il brand o il retailer con diversi progetti in atto, potrà seguirli al meglio grazie al quadro generale che verrà messo a punto per poter capire le tipologie di prodotti in produzione e il reale stato d'avanzamento dei propri progetti. Il producer avrà la stessa possibilità circa la visualizzazione delle statistiche riguardanti la propria azienda. Queste ultime daranno modo all'artigiano di poter comprendere la quantità e tipologia di "quote" in arrivo, le modalità di lavorazione che verranno richieste così come lo stato di avanzamento della proposta commerciale e di quello relativo al vero e proprio avanzamento del progetto di prototipazione, campionatura e produzione.

Know the Difference



Differenza tra User Experience (UX) e User Interface (UI). (Fonte: addontraining.com)

Un ulteriore problematica nasce dal fatto che sempre più utenti, una volta iscritti in piattaforma, non completano tutti i campi di inserimento. Tali dati risultano utili a fornire al team interno importanti informazioni circa l'utente iscritto, il tipo di cliente, i servizi di cui necessita e quelli che potranno essere offerti, ecc... Dunque, si denota la mancanza di una procedura che possa garantire l'immissione di tutti i dati nella piattaforma. Si ritiene necessario implementare una vera e propria **procedura guidata** per gli iscritti lato brand, ma soprattutto per i producer, volta a garantire l'inserimento della maggior parte dei dati tramite passaggi rapidi e fluidi sia in termini grafici che come mole di informazioni richieste.

Tale necessità nasce soprattutto dal parziale abbandono dell'artigiano medio al momento del completamento profilo. Ciò significa dire che, oltre all'immissione

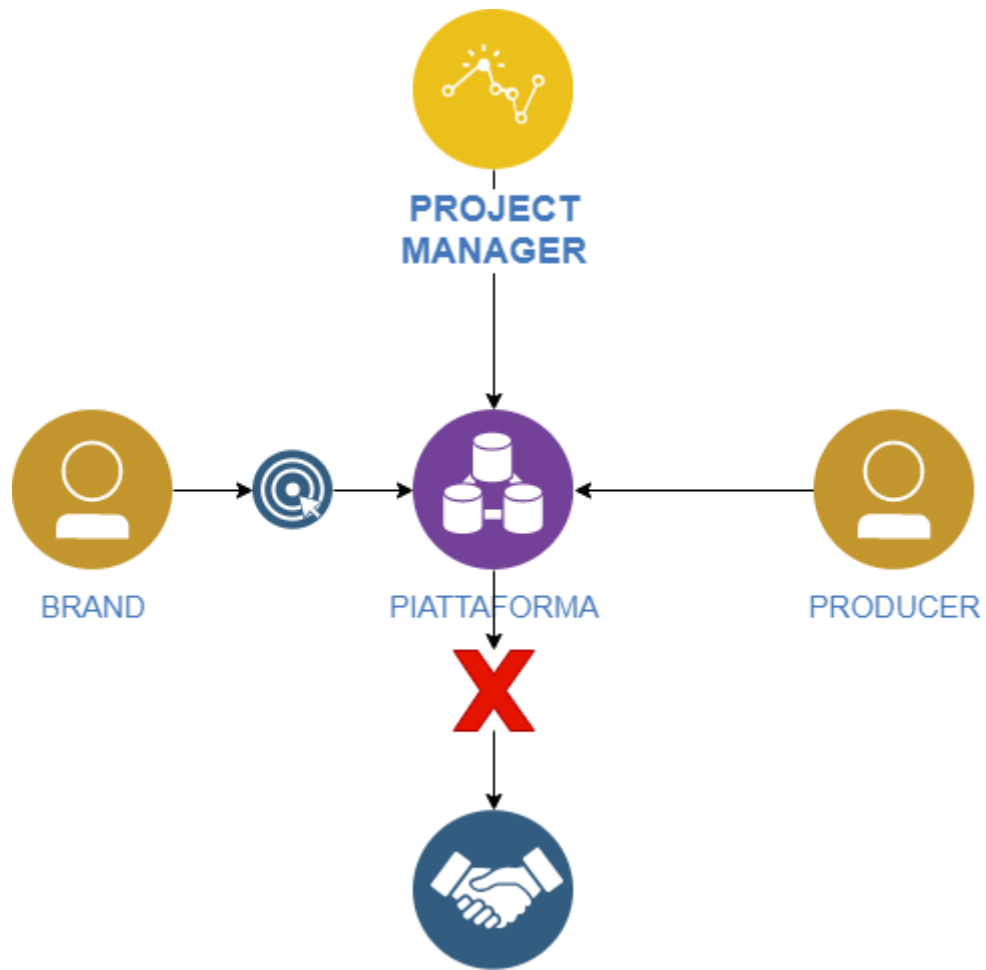
dei dati obbligatori come ad esempio quelli societari o i tipi di capi prodotti, l'artigiano medio il più delle volte non dettaglia il proprio profilo tralasciando in questo modo informazioni importanti circa lavorazioni particolari o tecniche non esplicitate. Ciò comporta un profilo non dettagliato nel database da parte del producer e di conseguenza non garantisce al team di affidare una potenziale particolare produzione a quest'ultimo dato che appunto non ne conosce realmente i dettagli produttivi. Rimane dunque l'esigenza di implementare un **wizard** per l'iscrizione in piattaforma (in particolar modo dei producer) che possa fornire un valido strumento per l'immissione dati step by step tale da garantire una rapida fruizione.

L'utente che intende iscriversi in piattaforma avrebbe (potenzialmente) l'obiettivo di avviare il proprio progetto con il produttore di riferimento entrando di fatto nella fase di project management interno che racchiude tutte le fasi che partono dalla richiesta del prototipo e definizioni iniziali del progetto, fino alla produzione della commessa vera e propria, in seguito alla creazione del campione di riferimento. Ognuna di queste fasi intermedie potrebbe avere una durata che oscilla in un intervallo temporale che va da alcuni giorni di attesa a vere e proprie settimane. L'account dedicato alla gestione del progetto dovrà quindi tenere costantemente d'occhio quest'ultimo per verificare il momento in cui la trattativa, o meglio l'intero progetto, potranno passare allo step successivo e dunque procedere a chiudere la fase appena conclusa e permettere l'avanzamento degli utenti in quella successiva. Tuttavia, questa operazione alquanto banale, rappresenta di fatto un impiego di tempo inutile da parte del project manager di riferimento.

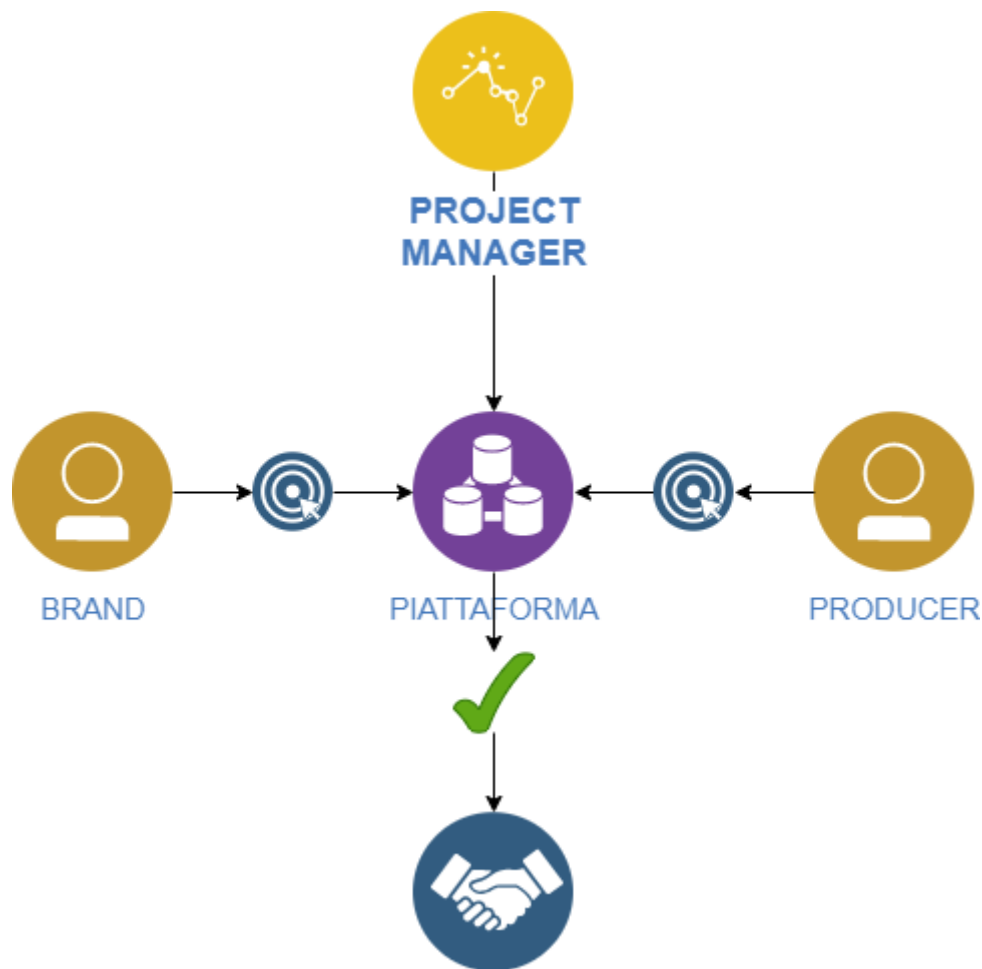
Si denota l'esigenza da parte di italian artisan di automatizzare questo processo interno al progetto di piattaforma per assicurare l'**istantaneo passaggio** alla fase

successiva tramite una funzione che opererà come una sorta di corrispondenza biunivoca nel senso che, non appena il producer invia il materiale richiesto in chat, o ad esempio fisicamente tramite spedizione del campione, dovrebbe avere la possibilità di dichiarare automaticamente il suo lavoro concluso in quella particolare fase. Se il brand riceverà il prodotto e sarà soddisfatto dello stesso, dovrà anche quest'ultimo avere la possibilità di dichiarare conclusa la fase in atto. Dunque si dovrà implementare una funzione che possa far passare automaticamente da una fase all'altra sia il brand che il producer senza l'ausilio del project manager, ma ciò dovrà avvenire se e solo se, nel momento in cui il primo utente farà clic sul bottone, dall'altro lato è stata eseguita la stessa operazione.

In figura verrà mostrato il funzionamento sintetico che dovrà avere la funzione descritta in precedenza. Nell'esempio, viene rappresentato il caso in cui il brand fa clic per accedere alla fase successiva, ma il producer non esegue la stessa operazione (ad esempio: causa mancata ricezione pagamento), dunque il passaggio automatico non avviene.



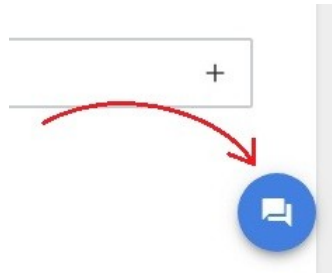
Invece nell'esempio successivo, viene rappresentato il caso in cui entrambe le parti cliccano per poter accedere alla fase successiva (anche in istanti di tempo diversi), dunque il passaggio avviene automaticamente con il successivo invio di **alert** al project manager.



Dopo aver descritto la potenziale implementazione circa il pulsante di cambio fase nei progetti interni della piattaforma, si può passare a studiare un altro aspetto che determina l'azione di supporto per gli utenti e il coinvolgimento di questi ultimi. Una delle problematiche più comuni che sono state riscontrate erano relative alla mancanza o poca enfasi sui moduli dedicati alla richiesta informazioni (come visto nei paragrafi precedenti) e la totale **assenza di supporto diretto** e istantaneo per gli utenti visitatori del sito. Nasce l'esigenza di risolvere tale carenza che in molti casi porta il visitatore all'esterno della piattaforma a causa appunto della mancanza di contatto con il team. Si ritiene necessaria l'implementazione di un punto di assistenza rapida e diretta che possa

garantire all'utente un contatto con i membri del team circa la ricezione di risposte e chiarimenti in merito alle questioni richieste, e che dia al team di italian artisan un valido strumento che possa rappresentare un modo per **coinvolgere l'utente** e stabilire il **primo contatto** con il visitatore interessato. Molto spesso, il potenziale cliente, abbandona con più facilità un sito o una piattaforma se essa non è corredata da un contatto con una risorsa del team che possa stabilire appunto la prima connessione. Tuttavia, l'implementazione del tool e la creazione di questo nuovo processo, impiegherà di fatto tempo e risorse al team interno che dovrà avere uno o più responsabili che possano garantire il funzionamento del nuovo sistema.

A tal proposito si ritiene necessaria l'implementazione di una Live Chat integrata in piattaforma che possa connettere ampiamente il team con il pubblico di riferimento. Grazie a questo tool si riscontreranno giovamenti da entrambe le parti tramite un approccio orientato alla nascita e mantenimento delle relazioni professionali online. Inoltre rappresenterà l'attuazione di una valida tecnica di tipo strettamente commerciale che consentirà appunto un approccio che, in assenza dello strumento sopra descritto, non sarebbe mai avvenuto. Si tratterà di una live chat "in push", il che significa che il responsabile interno di italian artisan avrà la possibilità di contattare il visitatore senza che quest'ultimo ne faccia espressa richiesta. Dunque, tutto ciò fornirà un ulteriore anello integrato nella value chain virtuale di piattaforma, che andrà di fatto a rappresentare un ulteriore passaggio volto a garantire maggiore valore aggiunto nei processi.



L'immagine mostra un esempio di interfaccia grafica di una live chat.

Successivamente viene considerata l'analisi dei flussi effettuata in precedenza per poter esaminare un altro punto di fondamentale importanza riguardante il process flow relativo alla **gestione interna della quote** e conseguente **scelta dell'artigiano** di riferimento. I vari passaggi sono stati valutati in maniera analitica grazie appunto alla precedente analisi delle user story che hanno permesso di evidenziarne gli aspetti più importanti ai fini del funzionamento dell'intero sistema. Nell'esaminare i processi operativi, si denotano alcuni punti chiave che rallentano e causano enormi disguidi alla macchina aziendale. Di seguito i principali:

- errata scelta dei producer;
- ritardi nelle consegne e nelle milestones dei lavori;
- ritardi nei pagamenti.

Il primo punto fa riferimento ad una scelta sbagliata del producer che potrebbe derivare dal fatto che quest'ultimo non esegua, ad esempio, tutte le operazioni e lavorazioni che necessita il progetto in questione. Dunque, l'errore viene attribuito sia al team interno che alla **mancanza di informazioni aggiuntive** presenti nelle producer page e che appunto, saranno oggetto di analisi e upgrade in una fase successiva dell'elaborato. Si evidenziano inoltre, ritardi di ogni tipo

da parte dei produttori circa la consegna di campioni o prodotti finiti, mancato rispetto degli step dello stato d'avanzamento lavori e anche dal punto di vista del rispetto dei termini contrattuali e relativi pagamenti.

Ciò causa la successiva ricerca di un altro producer che possa garantire il pieno rispetto del progetto, oltre che l'impiego di tempo e risorse da parte di italian artisan. Tuttavia potrebbe verificarsi il possibile abbandono del progetto da parte del brand per inottemperanze con conseguente danno economico e d'immagine all'azienda. Inoltre, a causa di tali inadempienze, errori e ritardi di ogni genere, il **livello di servizio** offerto ai clienti subisce una forte riduzione causando ulteriore danno al business oltre al mancato rispetto degli obiettivi aziendali relativi alle prestazioni e **KPI**.

Si ritiene quindi necessaria l'implementazione di un sistema di merito per tutti i produttori presenti sulla piattaforma che li possa classificare in base a parametri ponderati. A tal proposito, si richiede l'implementazione del cosiddetto **ranking producer**. Esso consisterà innanzitutto nell'introduzione di un sistema che valuti ogni producer iscritto in piattaforma, introdurrà un ulteriore passaggio aggiuntivo che possa dare la possibilità al responsabile interno dell'azienda, di selezionare in maniera metodologica i producer che potranno vagliare la quote ricevuta e rispettare le definitive caratteristiche di progetto. Dunque, il sistema appena descritto rappresenterà una finestra di selezione facente parte dei nuovi flussi di piattaforma che verranno successivamente mostrati nell'elaborato.



Nell'immagine, il passaggio aggiuntivo inserito nei nuovi flussi.

L'analisi competitor ha evidenziato chiaramente una moltitudine di aspetti legati al percorso dell'utente dalla sua iscrizione in piattaforma fino al caricamento del progetto. Venivano oltremodo sottolineati i punti chiave fondamentali presenti nel processo, ovvero:

- il valore aggiunto fornito all'utente (come la membership);
- la project request a cascata;
- la scelta pacchetto successiva al caricamento.

Inoltre veniva evidenziato l'aspetto intuitivo sia dal punto di vista grafico che sotto l'aspetto di usabilità della piattaforma stessa che presentava una sequenza di passaggi a risposta chiusa in modo da garantire all'utente finale una rapidità e fluidità nell'immissione dei dati richiesti. Questi i principali punti di spunto per ripensare e mettere a punto nuovi processi circa il funzionamento della web app di italian artisan.

A tal proposito, si ritiene necessario fissare i principali elementi da revisionare e modificare (lato brand):

- possibilità di **salvataggio bozza** nel completamento del progetto;
- **limite al numero di progetti** presenti in una project request;
- modifica sostanziale dell'intero processo "create a quote" seguendo un nuovo schema **a cascata**.

Invece, dal lato producer:

- campi idonei per aggiunta lavorazioni particolari;
- descrizione analitica delle lavorazioni effettuate;
- minimum order quantity (MOQ) per tipologia e per SKU;
- costo tech pack;
- costo nuovo modello, forma, costruzione fondo, ecc..;
- altre informazioni dettagliate che possano far comprendere il raggio d'azione di ogni producer.

Questo dunque, il **campo d'azione schematico per la modifica frontend** della piattaforma. Il processo legato alla scelta del pacchetto viene tralasciato momentaneamente poiché sarà tenuto in considerazione ed analizzato nella successiva fase ad esso dedicata.

Come riscontrato nei precedenti passaggi di questo elaborato, molti disguidi tecnici così come rallentamenti e stalli a valore aggiunto nullo, sono determinati dall'esternalizzazione di alcune operazioni dal flusso principale. Considerato il fatto che ci possano essere attività sia esterne che parallele, si denota la reale mancanza di uno step dedicato alla **scelta del pacchetto** relativo ai servizi offerti e successivo pagamento. Come detto precedentemente in merito all'analisi del competitor, si denota la presenza di attività offline che spesso si intersecano con

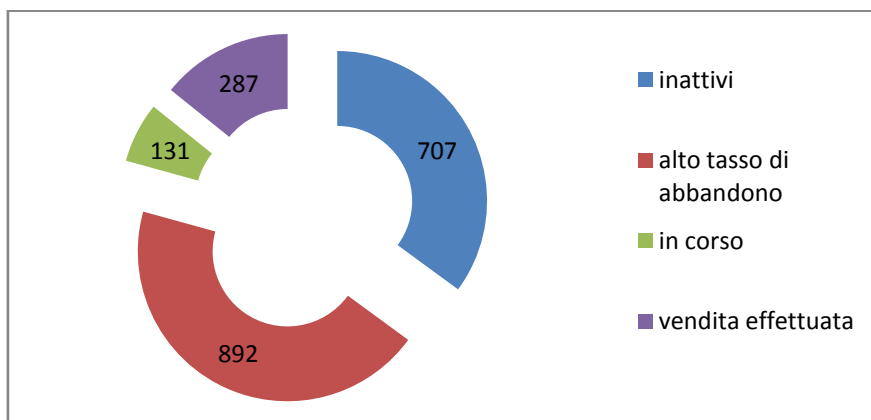
quelle online causando di fatto una sostanziale riduzione del grado di standardizzazione del sistema.

Un esempio concreto è relativo al vecchio processo di piattaforma oggetto di modifica, nel quale la proposta sarebbe avvenuta tramite un tool diverso (processo parallelo) così come la fase di accettazione da parte del cliente e successivo pagamento (processo esterno), compresa la scelta del metodo per effettuare quest'ultimo. Quindi, l'utente iscritto in piattaforma procede al caricamento del progetto e, una volta arrivato allo step conclusivo tale da metterlo in esecuzione, **non ha la possibilità di procedere alla scelta del servizio** e neanche al pagamento dello stesso.

Queste dunque, le principali problematiche che dovranno essere risolte nella fase di sviluppo frontend tramite una necessaria e corposa implementazione del passaggio relativo alla proposta dei pacchetti. In tal modo, si fornirà uno strumento dettagliato che possa descrivere i pacchetti di vendita offerti in maniera analitica. Tuttavia, si sottolineano modifiche circa l'implementazione rispetto al competitor preso in esame.

L'esistenza di processi esterni e paralleli al flusso principale standardizzato per tali operazioni, causa ulteriori criticità che si riscontrano nell'aumento di utenti ad alto **tasso d'abbandono**. Ciò significa che, il potenziale cliente che vorrebbe avvalersi del servizio di italian artisan, evidenzia una serie di incongruenze legate ai processi sopra descritti e molto spesso esce dal ciclo rallentando le operazioni o addirittura abbandonandole in maniera definitiva. Tutto ciò poiché si riscontra poca chiarezza relativa ai servizi offerti, tempi lunghi di processamento interno delle proposte, oltre a una moltitudine di altre cause che ne determinano il grado di soddisfazione ridotto.

Di seguito, il grafico che rappresenta la distribuzione degli utenti “per status”. Si evidenzia il numero elevato di utenti ad alto tasso d’abbandono a causa di questi disservizi. Per “utenti ad alto tasso d’abbandono” s’intendono innanzitutto tutti quelli che presentano un elevato rischio di fuoriuscita dalla piattaforma, compresi gli utenti che comunicano in maniera sporadica, quelli che non prediligono la comunicazione diretta (denotano evasione) e infine, quelli che rappresentano un allungamento del processo di vendita causando di fatto un lungo **ping pong operativo**.



E’ importante sottolineare che in seguito alla scelta del pacchetto relativo ai servizi offerti da italian artisan, dovrà essere presente il processo che riguarda l’effettivo **pagamento**. Il vecchio processo, non predisponendo nessuna forma di integrazione nella web app online, veniva comunemente svolto come descritto qui di seguito. Una volta che l’utente aveva caricato il progetto nella sua area riservata, quest’ultimo veniva inoltrato al team di IA che lo prendeva in carico e successivamente avrebbe inviato tale richiesta di quote ad un numero limitato di produttori che avrebbero potuto soddisfare le richieste del cliente in questione. L’inoltro sarebbe avvenuto solo se, in seguito alle attività appena descritte, ci fosse stato il contatto diretto e relativa proposta da parte del team IA in base alle

esigenze del cliente. Tutto ciò precedeva la fase relativa alla selezione di un determinato pacchetto servizi da parte dell'utente, che avrebbe poi inoltrato l'effettivo pagamento in seguito all'emissione e invio degli estremi di pagamento da parte del team interno. Al termine dei passaggi sopra descritti, veniva sbloccato il processo che segnava l'effettiva partenza del progetto.

Ci si accorge fin da subito che la sequenza di step appena mostrata, che va dall'iscrizione fino al vero e proprio inizio del progetto, presenta una moltitudine di disallineamenti, lungaggini, ridondanze e altre varie forme di operazioni che causano eccessivi ed inutili ritardi, oltre che un dispendioso impiego di risorse evitabili in ogni modo. Dal punto di vista interno, si evidenzia l'attività manuale del responsabile che inoltra e gestisce la vendita al di fuori della piattaforma. Questa serie di meccanismi causa una parziale perdita di contatti poiché l'utente medio non è incanalato verso un **unico e rapido canale di fruizione e vendita**, ma sarà soggetto a lungaggini non ben definite. Dal punto di vista del cliente, invece, si denota l'esecuzione di un flusso esterno non definito per poter avere innanzitutto il primo contatto con un membro del team IA, poi per ricevere la cosiddetta proposta pacchetti all'esterno della web app e in ultima analisi effettuare il pagamento in modalità totalmente autonoma semplicemente in seguito ad un accordo con il responsabile di riferimento.

Ciò che è stato appena descritto, è anch'esso causa dell'**aumento di utenti ad alto tasso d'abbandono** visibili graficamente nell'immagine precedente circa la distribuzione degli utenti per status. Le motivazioni principali di tali conseguenze sono attribuibili, oltre che a inefficienze di ogni tipo, alla scarsa chiarezza e definizione del processo d'acquisto generando di fatto l'abbandono e l'uscita dell'utente dal sistema italian artisan.

Il flusso relativo alla proposta pacchetti può essere evidenziato e denominato come flusso parallelo, invece l'effettivo pagamento così come l'inoltro degli

estremi per effettuare quest'ultimo rappresenta un flusso totalmente esterno sotto tutti i punti di vista. Si riscontra un grado di standardizzazione pessimo che rappresenta un **aspetto** decisamente **importante** nella scala delle priorità **nella fase di upgrade** di piattaforma.

I principali punti analizzati in questo macro-capitolo rappresentano di fatto quello che sarà il definitivo e corposo raggio d'azione in fase di upgrade. Non mancano di certo ulteriori analisi, ultime ma non marginali, su altri punti determinanti come:

- user experience;
- user interface;
- accessibilità;
- usabilità;
- mobile friendly;
- responsive design.

Tale elenco rappresenta gli aspetti tenuti in considerazione durante l'analisi e i test effettuati sui flussi della piattaforma. Si è tenuto conto di aspetti fondamentali della user experience focalizzando l'attenzione verso il percorso dell'utente, avvalendoci anche della precedente analisi sul competitor. Non si sono evidenziate soltanto le potenziali implementazioni per l'upgrade, ma si è fatto un reale **focus sui bisogni dell'utente**, i suoi comportamenti, e il tutto finalizzato a comprendere le motivazioni che generavano ad esempio, insoddisfazione, flussi esterni, perdita di contatti ed ogni altra forma di abbandono del sistema. Quindi si trattava di rendere semplice ed attrattiva l'intera macchina aziendale per poter permettere agli utenti una fruizione snella ed efficiente che garantisse l'esecuzione "a bordo macchina" di tutte le operazioni di cui necessitavano.

L'**esperienza utente** coinvolge tutti gli aspetti esperienziali collegati ad un prodotto o servizio, incluse le percezioni personali legate all'interazione con esso e quanto ad esso correlato, infine è basata su aspetti pratici come l'utilità, la **semplicità d'utilizzo** e l'efficienza del sistema della piattaforma.

D'altronde, come afferma ux.conflux.it: “Parlando di esperienza utente si fa, infatti, riferimento a un criterio olistico e multidisciplinare nei confronti della progettazione, in cui aspetti come l'architettura dell'informazione, l'interazione, il design dei contenuti, il disegno grafico, l'usabilità e l'accessibilità convergono verso il prodotto finale o il servizio.”

Da non confondere con la user interface (UI) che rappresenta di fatto il design che verrà mostrato all'utente finale. Essa è chiaramente il principale punto di contatto tra l'utente e il sistema trattandosi della componente più vicina al graphic design che, per ovvie ragioni legate all'oggetto e gli obiettivi dell'elaborato, non andremo tecnicamente ad analizzare. Tuttavia si sottolinea che, trattandosi di upgrade della piattaforma sia nella forma che nella sostanza, la UI gioca chiaramente un ruolo fondamentale. Dunque anch'essa verrà gestita, ma solo a livello manageriale, in termini di organizzazione risorse e schedulazione attività ad essa collegate.

Di fondamentale importanza l'aspetto legato all'**accessibilità** del sistema e delle risorse. Questa proprietà dovrebbe garantire una buona fruizione, fluido funzionamento e semplicità d'uso all'utilizzatore finale a prescindere dall'appartenenza o meno ad una determinata tipologia d'utente. Essa deve permettere agli utilizzatori una fluida lettura dei testi, oltre a una disposizione lineare e intuitiva dei contenuti e della struttura.

Tuttavia, anche l'**usabilità** ha elevata rilevanza ponendo le sue basi sul processo di interazione tra classi di utenti, prodotto e finalità. Tale proprietà possiede un elevato grado di importanza poiché in questa discussione viene fatto spesso uso di interazioni costanti e continue circa le esigenze dei clienti con quelle richieste del sistema aziendale, dunque il problema dell'usabilità appare nel momento in cui il modello tecnico-teorico del progettista non coincide o rappresenta un punto distante da quello concepito dall'utente finale in merito al prodotto e il suo funzionamento. La proprietà dell'usabilità è stata standardizzata e certificata dall'International Organization for Standardization (ISO) come si può vedere dalla figura mostrata in basso.



Le dimensioni dell'usabilità secondo la ISO 9241. (Fonte: iso.org)

Come denota l'iniziale analisi del mercato di riferimento e i suoi clienti target, si evidenzia l'uso sempre più massiccio di dispositivi mobili. Ciò comporta la modifica sostanziale dei sistemi utilizzati dalle diverse aziende per rispondere in maniera definitiva a queste esigenze. Sempre più utenti svolgono i propri compiti e i loro acquisti totalmente online sullo smartphone, dunque è compito delle aziende fornire dei siti e delle piattaforme che siano maggiormente fruibili su tali dispositivi tali da garantire una buona navigazione e semplicità d'uso. I principali problemi derivano, per ovvie ragioni, dalla dimensione ridotta di questi

dispositivi. Tale aspetto è racchiuso nel concetto di **mobile friendly**, ovvero la presenza di siti online che vengono visualizzati dallo smartphone garantendone la piena utilizzazione e fruizione. Dunque, nella gestione dell'upgrade e nella progettazione dei nuovi sistemi, non si potrà fare a meno che focalizzare l'attenzione anche su questo aspetto che ha ormai preso piede.

Questo appena descritto non è l'unico aspetto riguardante i dispositivi mobili poiché è presente un'ulteriore problematica alla quale bisognerà porre rimedio. Si introdurrà il concetto di **responsive design**, che non bisogna confonderlo con il precedente, ma rappresenta di fatto una proprietà che dovrebbero ormai avere tutti i siti web per poter assicurare la navigazione agli utenti. Si tratta di possedere sistemi di riconoscimento del dispositivo in uso al momento di accesso al sito, così da poter ridimensionare e caratterizzare tutta la struttura della pagina in base alla tipologia di dispositivo utilizzato (smartphone, tablet, ecc...).

Upgrade



Bassa rilevanza-priorità

Terminata la fase che ha riguardato principalmente l'analisi dei punti cardine e lo studio circa nuove soluzioni per l'ottimizzazione di tutto l'impianto aziendale strettamente collegato alla piattaforma in uso, si può certamente passare alla seguente fase applicativa di upgrade della piattaforma. Un vero e proprio aggiornamento totale della web app e delle attività ad essa correlate per garantire prima di tutto il miglioramento delle fasi di lavoro e poi per ottimizzare a 360 gradi il percorso utente.



In questo capitolo, verranno trattati i vari punti presi in esame precedentemente nella stessa sequenza. I vari aspetti oggetto di studio rappresentano tuttavia, una diversità di applicazioni con un certo grado di priorità, dunque si procederà suddividendo i vari punti descritti precedentemente secondo delle basilari classi di priorità. Tale suddivisione verrà eseguita tramite un criterio di fondamentale importanza in questo elaborato, ovvero il valore aggiunto di ogni aspetto chiave presente nell'analisi frontend.



Dopo aver evidenziato le problematiche relative all'iscrizione da parte degli utenti ed in particolar modo degli artigiani, il primo punto riguarderà proprio l'implementazione e la modifica delle pagine iniziali come quella per effettuare il cosiddetto signup. Di seguito verrà mostrato il penultimo screen con le modifiche messe in atto nel frontend development che mirano a migliorare ed eliminare del tutto l'errore riscontrato in precedenza.



What is your activity?
Tap on your role

Select brand if you want to produce your collection in Italy Select producer if you want to receive leads from International Brands

 First Name (required)  Last Name (required)

 Email (required)  Password (required)

 Confirm Password (required)  Mobile

Nella schermata catturata è possibile visionare la particolare enfasi sui pulsanti relativi alla scelta del brand o del producer.

Dopo aver apportato tali modifiche, si è pensato di rendere lo step relativo alla scelta, unico. In questo modo si darà un'**unica scelta** senza margine di errore e si riuscirà di fatto a **canalizzare gli utenti verso un percorso predefinito**.

Grazie a tale implementazione **si ridurrà drasticamente la problematica** riscontrata in precedenza.

Italian Artisan[®]
MADE IN ITALY, MADE EASY

Welcome!

I'm a **Brand**
I want to produce my collections in Italy

I'm a **Producer**
I want to receive leads from International Brands

NEXT

Already a member? [Sign in](#)

Successivamente l'attenzione si è focalizzata anche sulla possibilità di inserimento di un particolare codice riservato che garantiva ai clienti delle associazioni di categoria un processo prioritario. L'aggiunta di questo ulteriore elemento, oltre ad assicurare al cliente offerte e servizi mirati, rappresenta un punto di riconoscimento per il team IA.

A tal proposito, viene implementata un'altra sezione oggetto di analisi che permette l'inserimento dei dati riservati in un campo aggiuntivo non esistente fino a quel momento.

Hai un codice riservato? Se sì, inseriscilo qui:



Registration Code

Nell'immagine, si può chiaramente visionare il campo dedicato agli utenti provenienti dall'associazione.

Passiamo dunque ad un altro aspetto che ha caratterizzato la prima fase di upgrade della piattaforma, ovvero il completo e mirato **alleggerimento delle pagine online**. Tutto ciò con l'obiettivo di fornire all'utente finale la massima fluidità e rapidità di accesso alle risorse.

A screenshot of a web application's login page. The background is a solid blue color. In the top left corner, the text "ITALIAN ARTISAN" is displayed in white. In the top right corner, there are two buttons: "REGISTER" with a plus sign and a person icon, and "LOGIN" with a fingerprint icon. In the center of the page, there is a white rectangular box with a thin border. Inside this box, the word "Login" is centered at the top. Below it, there are two input fields. The first is labeled "Email address" and has an envelope icon to its left. The second is labeled "Password" and has a lock icon to its left. To the right of the password field, there is a blue link that says "Forgot password?". At the bottom of the white box, there is a button with the text "LET'S GO".

La figura d'esempio mostra chiaramente la rimozione di una moltitudine di elementi per rendere la pagina leggera, intuitiva e di rapida fruizione.

Tale processo ha richiesto l'utilizzo di tool dedicati alla misurazione dei principali indici per effettuare test online, e ha dunque fornito importanti risultati tali da permettere uno studio approfondito per l'ottimizzazione della piattaforma.

Di seguito verranno mostrati in sintesi i principali risultati ottenuti nella fase di test tali da procedere con il processo di modifica del codice.



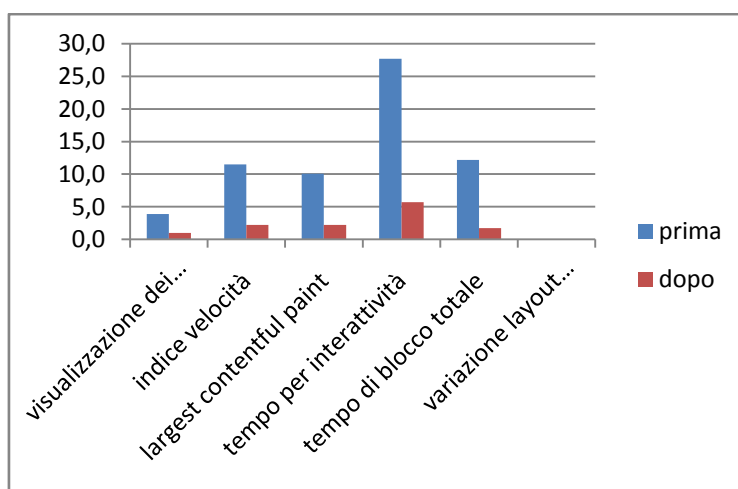
In figura è possibile vedere la prestazione della pagina secondo i principali parametri di riferimento prima dell'upgrade.

Dopo aver messo a punto alcune sostanziali modifiche in tutte le pagine del sito e della piattaforma, si può certamente sottolineare che sono stati riscontrati netti miglioramenti sui principali indici prestazionali.



In figura è possibile vedere la prestazione della pagina secondo i principali parametri di riferimento dopo il parziale upgrade.

Tuttavia, si evidenzia ancora una volta un sistema a **basso indice prestazionale**, ma è un chiaro indicatore circa la strada da seguire per l'ottimizzazione dell'intero sistema. A tal proposito, si decide di procedere lungo la strada già tracciata con l'obiettivo di assicurare la massima fruizione agli utenti e garantire un netto miglioramento alle metriche interne.



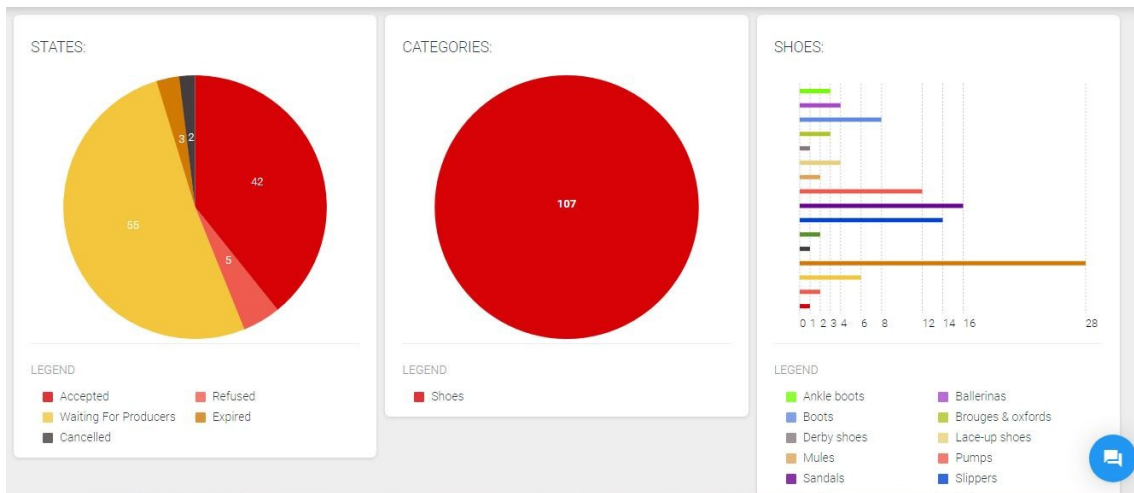
Tali modifiche e ottimizzazioni hanno riguardato tutto l'assetto delle pagine web. Dunque, il processo sopra descritto ha riguardato anche la revisione totale della pagina di richiesta informazioni esaminata in precedenza dell'aspetto rilevato nell'analisi frontend. A tal proposito, si riscontrano form rimodulati, pagine a fruizione rapida, moduli aggiornati, intuitività e gli altri principali aspetti già tenuti in considerazione in fase di analisi.

Media rilevanza-priorità

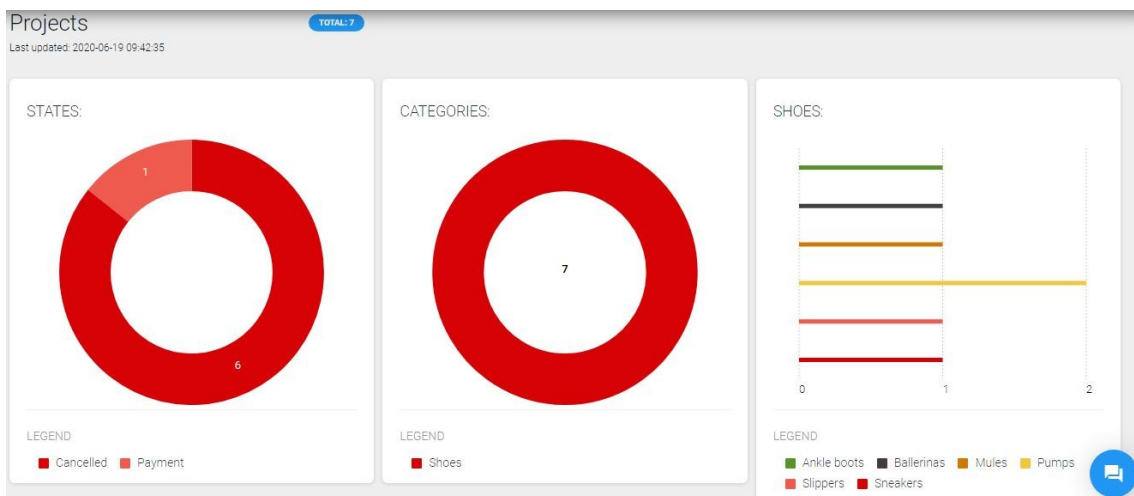
Constatata la mancanza in piattaforma di un quadro generale che avrebbe potuto dare informazioni di sintesi sull'avanzamento lavori, si ritiene necessario e opportuno implementare una vera e propria **dashboard**. Essa fornirà informazioni basilari sugli utenti e progetti in piattaforma, ma non solo, verranno inoltre mostrate le statistiche in base alla tipologia di user, ai progetti, allo status, allo stato d'avanzamento lavori, ecc..

Di seguito, i principali parametri visualizzati:

- numero di quote ricevute;
- suddivisione delle quote per status, categoria e sottocategoria;
- numero di progetti ricevuti;
- progetti suddivisi per status, categoria e sottocategoria;
- selezione progetti appartenenti ad una determinata sottocategoria;
- filtri e operazioni di ordinamento (sorting) elementi.



Nella seguente schermata d'esempio viene mostrata la dashboard relativa alle quotes totali ricevute.



Nella figura d'esempio seguente viene mostrata la dashboard relativa ai progetti degli utenti e il loro stato: 6 cancellati e 1 in pagamento, ed ognuno suddiviso nella propria sottocategoria di appartenenza.

Grazie a queste suddivisioni si riesce ad avere un quadro completo circa lo stato attuale dei progetti in atto e le conseguenti azioni da svolgere. Inoltre, come già annunciato, è possibile interagire con le **statistiche a torta** mostrate negli screen filtrando di fatto gli elementi volti ad essere esaminati. E' possibile dunque, capire e comprendere quanti e quali progetti sono, ad esempio, in fase di pagamento relativa alla produzione. Così come poter filtrare, ad esempio, quante e quali quotes sono in attesa di un producer per poter procedere e passare di fatto nella fase di project management progettuale. Infine, si denota un ulteriore elemento di valore aggiunto che mostra la possibilità, oltre a quella di poter filtrare i dati, relativa all'operazione di sorting per ogni tipo di progetto o di quote presa in esame. In questo modo si potrà selezionare l'area d'interesse, e una volta ottenuto l'elenco risultante, procedere con un ordinamento per:

- tipologia;
- classe;
- ordine alfabetico;
- categoria;
- sottocategoria;
- stato d'avanzamento;
- ultimo accesso;
- ultima risposta;
- durata complessiva;
- e altre info riguardanti gli elementi in esame.

Nella seguente fase d'implementazione, oltre alla necessità per i motivi precedentemente descritti, viene focalizzato soprattutto l'aspetto riguardante le specifiche per ogni sottocategoria di prodotto merceologico. Ciò determina la modifica sostanziale del processo di immissione dati da parte del producer in

questione. Si evidenzia che i principali punti tralasciati dagli artigiani sono soprattutto quelli relativi al costo medio del loro prodotto, così come il costo del pacchetto tecnico ad esso relativo o, ad esempio, informazioni riguardanti il Minimum Order Quantity.

Viene riscontrato che la maggior parte dei producer non riesce a determinare un costo medio per determinati articoli da essi prodotti, né fissare un ordine minimo che possa altresì garantire il margine di profitto adeguato. Si riscontra anche un'altra problematica molto importante legata alla varietà dei prodotti richiesti dal cliente, ovvero la determinazione del **numero effettivo dei modelli per ogni tipologia di prodotto richiesto ed eventuale numero di varianti**. Ogni prodotto può richiedere differenze in base al colore così come alla forma, o in base ad altre caratteristiche e lavorazioni particolari. Il brand che richiede i campioni e/o le produzioni, è intenzionato solitamente a produrre una propria collezione per la stagione di riferimento. Quest'ultima sarà sicuramente composta da poche varianti di prodotto, ma una moltitudine di varianti relative al colore o al dettaglio richiesto.

Dunque si ritiene necessario far specificare, in questo caso nel wizard del producer, a quanto corrispondono i valori relativi al MOQ per **SKU (Stock Keeping Unit)** e i conseguenti costi. Tale acronimo rappresenta di fatto il prodotto classificato per articolo/colore. Cioè ogni prodotto che contiene una caratteristica che differisce anche solo per il colore dall'altra, dev'essere rappresentata da un'altra SKU poiché in molti casi richiede processi diversi (ad esempio, variante con elemento applicato sul prodotto). Talvolta, vengono richiesti troppi pochi pezzi di una variante, ma ciò viene compreso solo in seguito, nelle fasi successive del progetto, perché nella creazione dello stesso non viene specificato tale aspetto.

Nelle figure seguenti viene mostrata una versione intermedia relativa alla procedura guidata nel processo di iscrizione del producer in piattaforma.

Complete profile

Business Info Skills Contract

Services (one or more)

Tech Packs Sample Making Material Sourcing Production





Materials (one or more)

Subcategories (one or more)

Nell'immagine viene mostrata la procedura guidata (wizard) per il completamento del profilo utente.

Subcategories

Fornisci il costo di produzione per ogni sottocategoria. A quanto ammonta mediamente il costo per la creazione di uno stile, design, fino alla creazione di un prototipo? Indicaci i quantitativi minimi d'ordine sul numero totale di pezzi da produrre. Inserisci i quantitativi minimi d'ordine per ogni variante (SKU).

Sottocategoria	Price level (produzione) (che fascia di prodotto trattate?)	Costo medio prototipia:	Minimum Order Quantity	Minimum Order Quantity per SKU (qual è la minima quantità per articolo/colore?)
<input checked="" type="checkbox"/> Pumps 	Price from: 40€ Price to: 60€	ex. 30 €	0-20 20-50 50-100 100-200 200+	0-20 20-50 50-100 100+
<input checked="" type="checkbox"/> Mocassins 				
<input checked="" type="checkbox"/> Mules 				
<input checked="" type="checkbox"/> Lace-up shoes 				

In figura, una delle ultime versioni precedenti l'implementazione del wizard e delle modifiche circa la richiesta informazioni.

Infine, l'ultimo punto dell'implementazione di media rilevanza nella piattaforma, è quello relativo al pulsante per il cambio fase nella fase interna di progetto. Come già ampiamente discusso in precedenza, verrà implementato un vero e proprio pulsante volto a garantire, sia al brand che al producer, l'immediatezza e rapidità delle attività circa la gestione dei progetti degli utenti. In sintesi, verrà fornito uno strumento che possa far passare da una fase all'altra del progetto senza il consenso e controllo del project manager di riferimento. Poiché il tempo impiegato da parte del responsabile per questo tipo di attività non presenta un reale valore aggiunto, si fornisce agli utenti un pulsante che, nel momento in cui una parte procede alla sua validazione e dall'altra viene eseguita la stessa operazione, sia il brand o retailer che il producer, verranno automaticamente catapultati nella fase successiva che genererà un alert al project manager.

Grazie a tale implementazione si fornisce all'utente uno strumento di rapidità e autonomia, e al team interno una riduzione del tempo perso in attività a basso valore aggiunto. Tuttavia, non viene fornita nessuna grafica poiché trattasi dell'implementazione di un semplice pulsante (ad esempio: "validate").

Alta rilevanza-priorità

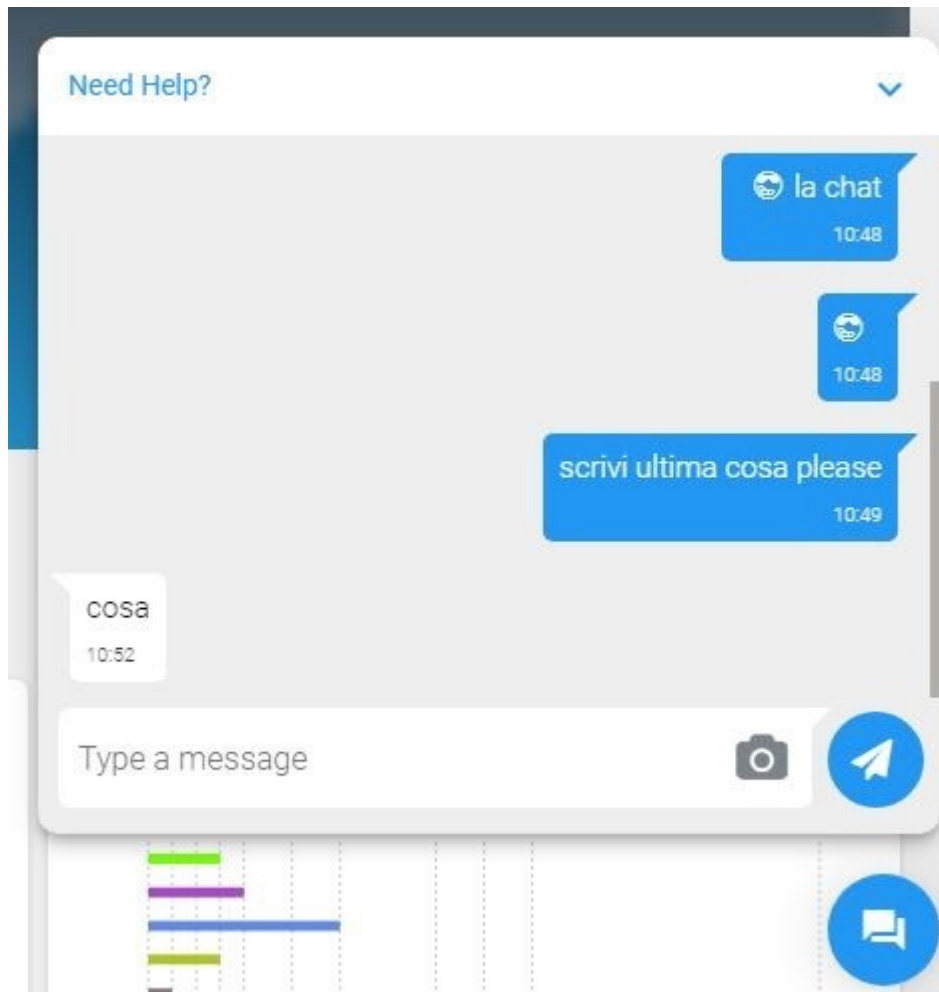
Nel seguente capitolo verranno elencate tutte le modifiche e integrazioni ad alto valore aggiunto effettuate in piattaforma. Questa sezione conterrà unicamente le implementazioni che rappresentano un alto grado di priorità nella stesura del progetto e grande rilevanza in termini di impatto. Infatti, proprio questo aspetto è di fondamentale importanza poiché rappresenta l'incidenza relativa apportata alla piattaforma e non, sotto tutti i punti di vista. Ciò significa che l'impatto di ogni singola modifica, integrazione, e quindi ogni upgrade, esprime di fatto un'incidenza che apporta reali cambiamenti ai flussi, alle attività, alla web app e infine, a tutti i processi operativi. Dunque, le implementazioni ad alta priorità agiscono a 360 gradi su tutti gli aspetti che garantiscono il funzionamento dell'intera macchina aziendale.

I principali punti critici riscontrati in fase di analisi riguardavano una moltitudine di aspetti e in particolare, l'assenza del primo contatto con l'utente, la mancanza di uno strumento di comunicazione istantanea e diretta e, in sintesi, un reale coinvolgimento che riguardasse l'utente.

Riscontrati tali aspetti, si vuole risolvere in primo luogo la problematica legata alla facilità d'abbandono dell'utente dalla piattaforma poiché non viene coinvolto nel processo. In secondo luogo, si denota la necessità di creare un "ponte" che possa mettere in comunicazione le due parti tramite un adeguato strumento che assicuri all'utente un reale valore aggiunto nel momento in cui dovesse richiedere informazioni, assistenza e quant'altro. Il potenziale cliente avrà anche la possibilità di caricare delle immagini come allegato come in una normale chat di messaggistica istantanea, così da poter far comprendere al team ciò di cui necessita in maniera rapida e funzionale.

Tale implementazione richiede lo studio del tool che verrà messo in atto, l'impiego di risorse interne incluso il tempo speso per comunicare con i potenziali clienti, e sicuramente uno o più responsabili del nuovo processo. Dunque, verrà implementata la cosiddetta live chat ormai presente nella maggior parte dei siti web, che risulterà integrata in piattaforma in modo da connettere il team con gli utenti. Grazie a quest'attuazione si avranno, da entrambe le parti, relazioni orientate ai fini commerciali, uno strumento utile a tecniche di funnel, e sicuramente si fornirà un valore aggiunto agli utenti che potranno beneficiare di un coinvolgimento prima inesistente, o meglio, che avrebbe richiesto troppo tempo per ottenere risposte adeguate.

Inoltre, come descritto nel capitolo precedente, sarà una live chat "in push" che permetterà di contattare il visitatore/utente anche se quest'ultimo non ne faccia espressamente richiesta. Infine, rappresenterà un anello importante nella catena del valore poiché fornirà miglioramento e rapidità dal lato IA, e coinvolgimento e ottimizzazione sotto molti punti di vista dal lato utente. Vedremo, di seguito, la schermata catturata direttamente in piattaforma dopo l'implementazione.



Dall'immagine si nota la struttura e la grafica della live chat implementata.

Il prossimo punto ha l'obiettivo di mettere in atto azioni successive all'analisi svolta in precedenza circa la problematica relativa alla scelta del producer.

Molto spesso accade che viene assegnato un lavoro ad un producer e quest'ultimo, pur avendo confermato la fattibilità in fase progettuale, rileva grosse criticità soltanto in fase esecutiva. Succede che l'artigiano garantisce la fine lavori entro una certa data, ma non la rispetti minimamente, così come accade spesso che al momento dell'atto economico vero e proprio si verificano

degli stalli, rallentamenti e talvolta anche spese aggiuntive non preventivate. Oltre a queste problematiche ampiamente constatate, si riscontrano anche incongruenze nelle caratteristiche dell'azienda circa la qualità e i processi messi in atto rispetto a quelli dichiarati in fase di presentazione.

Tutto ciò, causa enormi problemi al cliente e al team stesso, che è chiamato contrattualmente a risolverli. Dunque, si procede esaminando dettagliatamente le attività che portano alla scelta dell'artigiano che possa garantire il lavoro in questione. Si denota la necessità di implementare una **classificazione** dei producer in base a determinati parametri. Data l'attuazione innovativa di tale processo, si pensa all'**implementazione** in fase di **testing** in piattaforma per verificarne l'efficacia su un campione prestabilito di progetti.

Verranno esaminati tutti i producer attivi e presenti in piattaforma tramite l'analisi storica dei dati in merito alla:

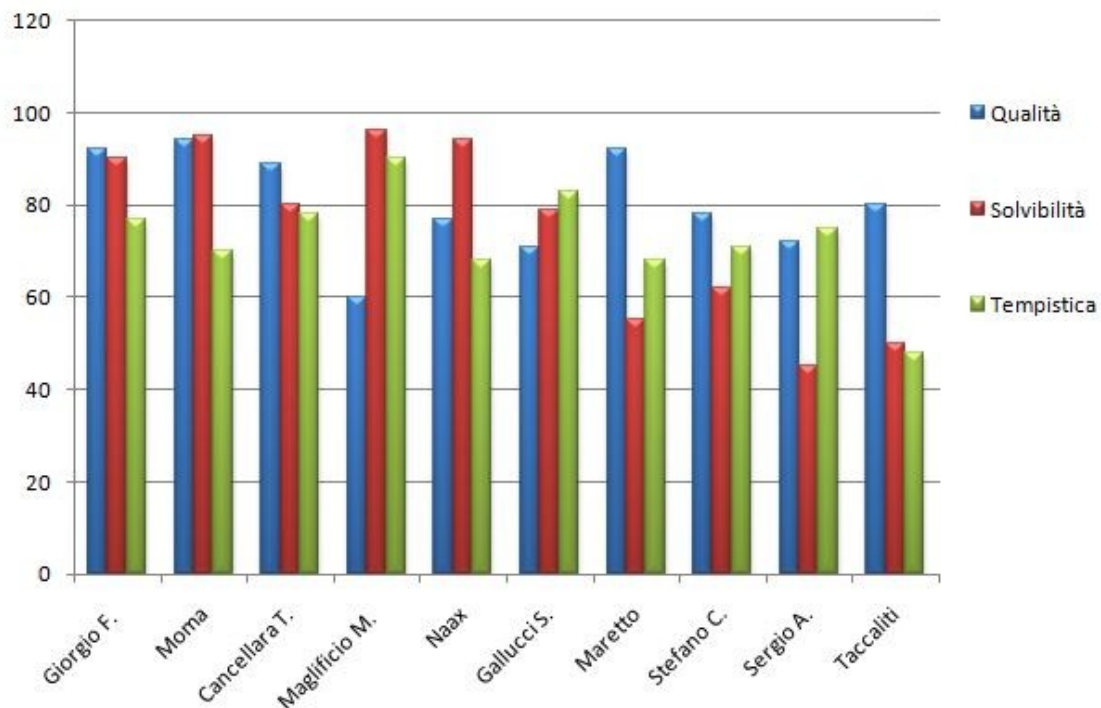
- reale **qualità** assicurata da ognuno di essi;
- eventuali **ritardi** nei progetti passati;
- misurazioni in base al ritardo legato ai **pagamenti**.

Questi dunque, i parametri di massima, che permetteranno di stilare un vero e proprio ranking producer utile alla valutazione degli artigiani in base alle loro reali qualità. Di seguito, si allega una vista parziale del ranking che genererà un altro importante fattore come il **rating** (calcolato in base all'importanza relativa che l'azienda dà ad ogni fattore) che permetterà, tramite il calcolo ponderato per ciascuna caratteristica, di stilare un punteggio generale che faccia comprendere la posizione e l'**affidabilità** di ciascun produttore.

	Qualità	Solvibilità	Tempistica	Rating
Giorgio F.	92	90	77	86
Moma	94	95	70	86
Cancellara T.	89	80	78	83
Maglificio M.	60	96	90	80
Naax	77	94	68	78
Gallucci S.	71	79	83	77
Maretto	92	55	68	74
Stefano C.	78	62	71	72
Sergio A.	72	45	75	66
Taccaliti	80	50	48	61

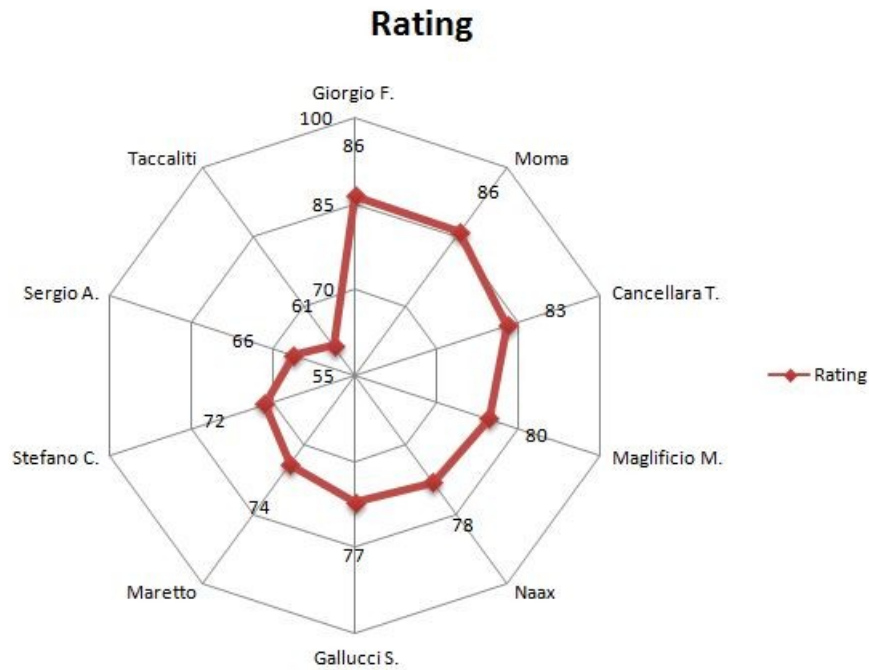
Nello screen viene mostrata la “classifica produttori” da implementare.

Come si può notare dall’immagine appena mostrata, sono stati scelti volutamente parametri che non rappresentassero in alcun modo caratteristiche direttamente proporzionali e/o correlate tra loro. In questo modo si permette una reale lettura dei dati così da prediligere, per ogni differente progetto, il produttore più idoneo a soddisfare una determinata caratteristica. Tuttavia, sono stati selezionati tali parametri ovviamente anche in base alle esigenze interne del team IA. Oltremodo, il processo di classificazione volto ad individuare per ogni produttore la sua caratteristica migliore, non avrebbe avuto un gran riscontro in termini di valore aggiunto.



Nell'istogramma si nota che le caratteristiche scelte non sono correlate.

Dunque, il processo implementato ha portato di fatto alla formazione di una vera e propria classifica (visibile nel grafico radar in basso) volta a comprendere l'affidabilità, l'efficienza e la serietà in termini professionali, circa il lavoro del produttore di riferimento.



In figura, il grafico a radar relativo al rating complessivo di ogni produttore.

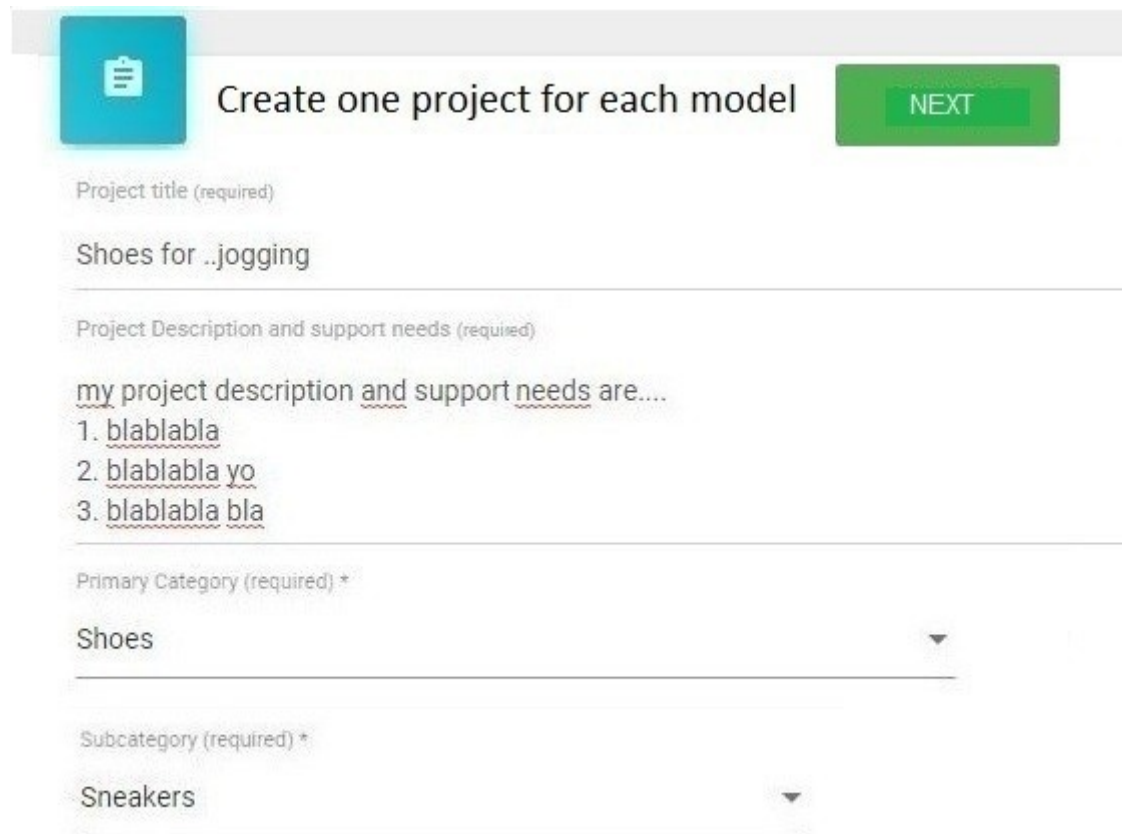
Giunti a questo punto, si esaminerà l'implementazione relativa alla richiesta di progetto, dunque si focalizzerà l'attenzione sulla quote request. L'analisi del competitor ha precedentemente fornito ulteriori aspetti di rilevanza elevata da poter aggiungere nell'upgrade di piattaforma. Gli aspetti principali analizzati in precedenza, comprendono la possibilità del salvataggio della bozza di quote, di un limite al numero dei progetti in base a determinate caratteristiche e, altro aspetto consistente, l'impianto di inserimento dati a cascata. Tali aspetti sono applicabili al lato brand poiché il lato producer è già stato parzialmente esaminato nella sezione precedente in merito al processo di procedura guidata e la creazione di un wizard.

Si denota la necessità di formare un nuovo percorso utente che abbia una procedura funzionale alla richiesta di progetto e un aspetto graficamente intuitivo tale da garantire una rapida fruizione. Tali implementazioni verranno eseguite ed integrate per porre un reale rimedio alle principali problematiche riscontrate. Verrà implementata dunque la possibilità di **salvataggio bozza**, nel caso in cui ci dovesse essere qualche utente che a causa di disguidi tecnici o per mancanza di dati non possa completare la richiesta.

Verrà fissato un **limite al numero di differenti progetti in una singola quote** in piattaforma poiché il brand che la richiede, è solitamente intenzionato a fare una parziale o intera collezione di capi d'abbigliamento, e tale richiesta comporta al team di IA di trovarsi di fronte a una effettiva molteplicità di ulteriori richieste interne oltre che una non precisata complessità di problematiche da risolvere in merito all'intero progetto. Le uniche varianti che potranno rimanere all'interno di una singola quote sono quelle relative al colore (o minimo dettaglio) poiché, fino a quando non c'è stata la reale esigenza di una nuova implementazione, l'utente avrebbe avuto la possibilità di caricare e richiedere più modelli per categoria di prodotto sfruttando una sola quote request e pagando dunque, un solo match e singola assistenza prodotti. Italian artisan si trovava di fronte a un reale confusione di prodotti da smistare a diversi produttori (causando di fatto molteplici match non ufficiali), e si causava al producer di riferimento un mix produttivo che talvolta non sarebbe stato in grado di produrre a causa dell'enorme difformità tra tutti i capi richiesti.

Dunque, si ritiene necessario specificare che il progetto è valido soltanto per un modello, e in caso contrario, bisognerà richiedere un nuovo progetto dedicato. Anche se non visibili nell'immagine sottostante, saranno presenti delle **limitazioni** che bloccheranno, a differenza del sistema precedente, l'inserimento di più modelli all'interno della richiesta. Verranno inoltre inseriti dei veri e propri

alert direzionati al responsabile della live chat che fungeranno da avviso di progetto non corretto.




The screenshot shows a web form for creating a project. At the top, there is a blue square icon with a white document symbol, followed by the text "Create one project for each model" and a green "NEXT" button. The form consists of several sections, each with a label and a horizontal line below it:

- Project title (required)**: The text "Shoes for ..jogging" is entered.
- Project Description and support needs (required)**: The text "my project description and support needs are...." is followed by a numbered list:
 1. blablabla
 2. blablabla yo
 3. blablabla bla
- Primary Category (required) ***: A dropdown menu is open, showing "Shoes" with a downward arrow.
- Subcategory (required) ***: A dropdown menu is open, showing "Sneakers" with a downward arrow.

In figura viene mostrata una versione provvisoria della nuova project request che evidenzia la creazione del progetto per singolo modello. Impianto a cascata in cui ogni sezione successiva appare solo in caso di selezione e inserimento dati della precedente.


Come descritto nella didascalia della figura precedente, viene sottolineato il **funzionamento a cascata** della nuova procedura per la creazione di una project request.


SAVE DRAFT


 Create one project for each model


Project title
Good shoes


Primary Category

 ACCESSORIES

 BAGS

 CLOTHING

 SHOES

 HATS

Nell'immagine è presente l'implementazione del **“save draft”** ed è possibile notare chiaramente un aspetto migliore e **ottimizzato sia dal punto di vista funzionale che grafico** (tramite utilizzo di icon set preimpostati).

Digitando il nome del progetto e selezionando la categoria principale, nell'esempio “shoes”, apparirà di conseguenza la sottocategoria che farà riferimento al tipo di scarpa che il retailer o il brand vorrebbe produrre. Ad esempio, viene selezionato “Brouges & Oxford”, ovvero le classiche scarpe eleganti-formali, e dopo aver fatto questa selezione si avrà la possibilità di scegliere i materiali così come il target di riferimento ed altre informazioni che vedremo, almeno parzialmente, in seguito.

Il passaggio successivo appena descritto è mostrato nell'immagine seguente:

ACCESSORIES BAGS CLOTHING SHOES HATS

Subcategory
Brouges & Oxfords

Materials
Fabric **Leather** Other Synthetic Vegetable Leather Add other material

Target
 Men
 Women
 Children

Oltre a ridisegnare e re-ingegnerizzare le procedure così come l'aspetto grafico-funzionale, sono state attuate anche azioni di **copywriting** nelle varie sezioni per aver riscontrato diverse volte che portava l'utente medio a non comprendere pienamente il campo d'inserimento dati. Dunque, come è possibile vedere nell'immagine sottostante, viene chiaramente spiegato ogni passaggio descrivendo gli allegati da inserire, le descrizioni da compilare oltre a una chiara rappresentazione delle scelte da attuare.


Target

Men

Women

Children

Please upload your style, design or inspiration ? If you already have an idea about the design of your product, upload here the description and file to demonstrate it.



Can you provide tech packs to the manufacturers? ? A pattern is the technical part and physical template used to build your product. By having a great pattern manufacturer will be able to produce your product more accurately

Yes, I can deliver tech packs

No, I don't have tech packs but I have product specs sheet

No, I need support for tech packs and specs sheet

Il processo visibile negli screenshot appena mostrati con la fase di design e quella relativa al “tech pack”, prosegue finalizzando tutte le operazioni compresa la ricerca materiali, “pattern making”, packaging, “sample making”, production, e nel caso di lavorazioni d’abbigliamento anche le “tooling”, ovvero lavorazioni particolari.

Ulteriore aspetto importante legato sicuramente alla creazione di un progetto per ogni modello, riguarda la **definizione delle SKU**. L’acronimo rappresenta l’elemento fondamentale relativo al modello/colore. L’utente si troverà dunque obbligato ad inserire il numero di SKU e relativa quantità, il che sfocerà di fatto nella **creazione automatica di più progetti** (nel caso fossero in numero elevato) seguita dall’**alert inviato all’account di piattaforma** che potrà così **interagire tramite live chat**.

Nell’immagine sottostante sono visibili i nuovi campi d’inserimento.

Are you planning to produce your product after the sampling? ?

Yes

No

Number of variants (SKU)

Quantity per variant (SKU)

Infine, grazie al nuovo processo è **possibile escludere “a monte” i progetti che presentano un elevato mix di modelli** che causano una complessa gestione.

Tale implementazione ha agito sia a livello grafico che funzionale. Nel primo caso generando rapidità di fruizione e intuizione, nel secondo migliorando la gestione progetti, evasione richieste e l’ottimizzazione circa l’impiego di risorse collegate ai flussi.

I principali rallentamenti vengono causati dalla fase relativa alla scelta dei pacchetti di vendita contenenti i servizi offerti e il conseguente pagamento. Si dovrà dunque implementare una serie di passaggi volta a risolvere una serie di problematiche che causano di fatto disguidi tecnici alle risorse interne, oltre che un dispendioso impiego di tempo. Si ritiene necessario aggiornare la piattaforma con l’inserimento di una vera e propria fase di selezione del pacchetto desiderato, quindi bisognerà procedere alla creazione di una sezione completamente dedicata. Tale upgrade, oltre a facilitare una moltitudine di operazioni, aumenta il grado di standardizzazione del sistema.

I tempi di processamento delle richieste dei clienti, richiedono attualmente tempistiche troppo lunghe oltre che svariati passaggi e impiego oneroso di risorse utili per altri fini. Tuttavia, il lavoro richiesto per mettere definitivamente a punto questa fase, richiede un lavoro preventivo di progettazione, di pianificazione e

definizione dei servizi offerti, così come uno studio di fattibilità sulla possibilità o meno di rispondere realmente alle richieste inoltrate dagli utenti.

Dovrà essere dunque risolto l'aspetto legato alla **proposta**, alla **durata** del processo, all'**integrazione** in piattaforma, così come dovrà essere risolto il **tasso d'abbandono** legato a lungaggini degli step.

Bronze <i>The power of our platform</i>	Silver <i>Your trusted choice in scouting</i>	Gold <i>Your trusted eyes in italy</i>	Platinum <i>Your trusted eyes and arms in italy</i>
Try for free	Try for free	Try for free	Try for free
Free See details	One-time fee €299 See details	from €499/mo See details	contact us See details
PROJECT MANAGEMENT TOOL	ITALIAN ARTISAN MATCH	ONLINE SUPPORT	ONLINE & ONSITE SUPPORT*
Unlimited number of products	1 subcategory: 3 different patterns	1 subcategory: unlimited patterns	1+ subcategory: unlimited patterns
Receive proposals from Italian Artisans	Receive proposals from Italian Artisans	Receive proposals from Italian Artisans	Receive proposals from Italian Artisans
IA Project management tool	IA Project management tool	IA Project management tool	IA Project management tool

In figura, viene mostrata l'implementazione "packages" di piattaforma.

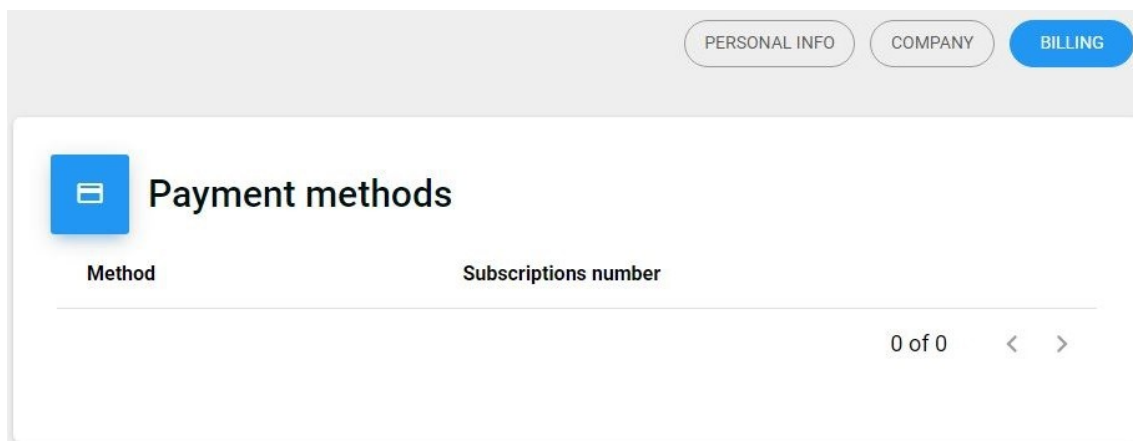
L'ultima implementazione che rappresenta un aspetto ad elevata rilevanza è la fase, integrata in piattaforma, relativa al pagamento del servizio selezionato. Questo passaggio mostra in sintesi, tutte le criticità precedentemente riscontrate,

poiché dalla mancanza di uno strumento integrato di pagamento si riescono ad evidenziare molti aspetti che provocavano rallentamenti e lungaggini a cascata.

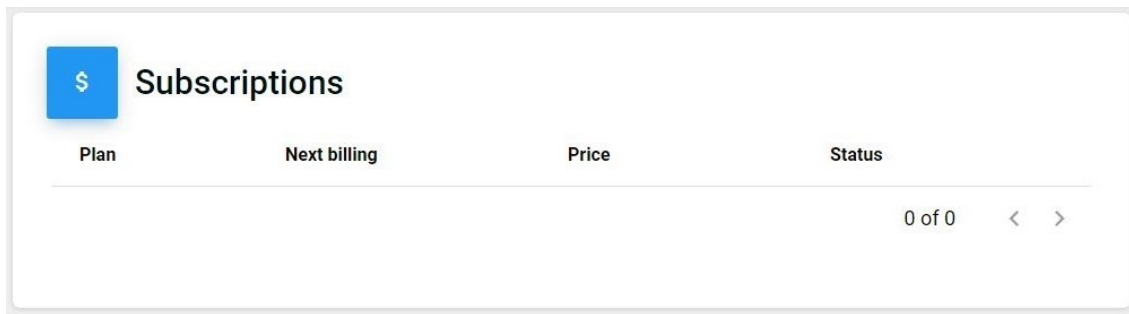
Tale step, insieme a quello della scelta pacchetti integrata, non solo generavano disguidi tecnici, ma anche e soprattutto:

- attività compiute esternamente;
- rallentamento e/o abbandono dell'utente causa tempistiche;
- assenza di facilità d'uso;
- attività parallele a quelle di piattaforma;
- processo del pagamento parallelo agli strumenti convenzionali;
- ridotta standardizzazione di metodologie.

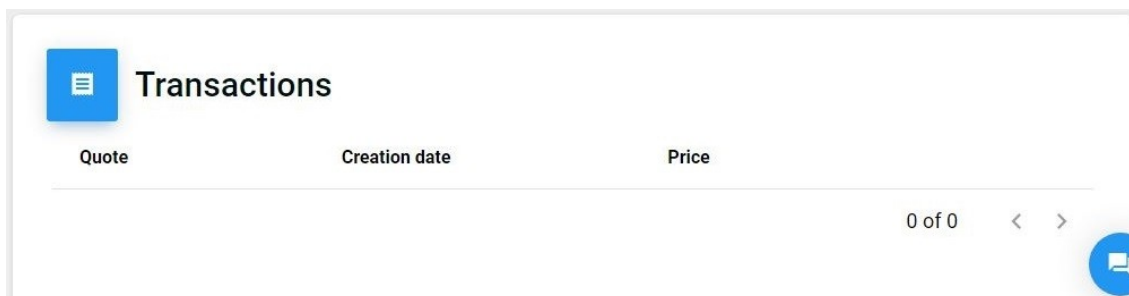
In sintesi, tutti quegli aspetti che potevano incidere negativamente nell'insieme dei flussi.



Nell'immagine, un chiaro esempio del metodo di pagamento selezionato da parte dell'utente nell'apposito profilo relativo alla fatturazione ("Billing").



Nell'immagine, la sezione dedicata ai dettagli del piano selezionato con il relativo prezzo e status.



Nella terza ed ultima immagine, si può chiaramente osservare la sezione dedicata ai dettagli relativi alle transazioni monetarie eseguite dall'utente.

A tal proposito, viene sottolineato che le implementazioni ad alta rilevanza, non hanno riguardato solo i singoli processi che necessitavano di un miglioramento, ma hanno invece rappresentato una reale **ottimizzazione globale** riguardante tutti i flussi di piattaforma e non.

GENERAL PROJECT MANAGEMENT

Nuovi standard

I principali concetti del project management sono stati messi in atto lungo tutte le fasi che hanno riguardato sia la gestione dei progetti di sviluppo piattaforma che quelli relativi alla produzione di capi d'abbigliamento per i clienti.

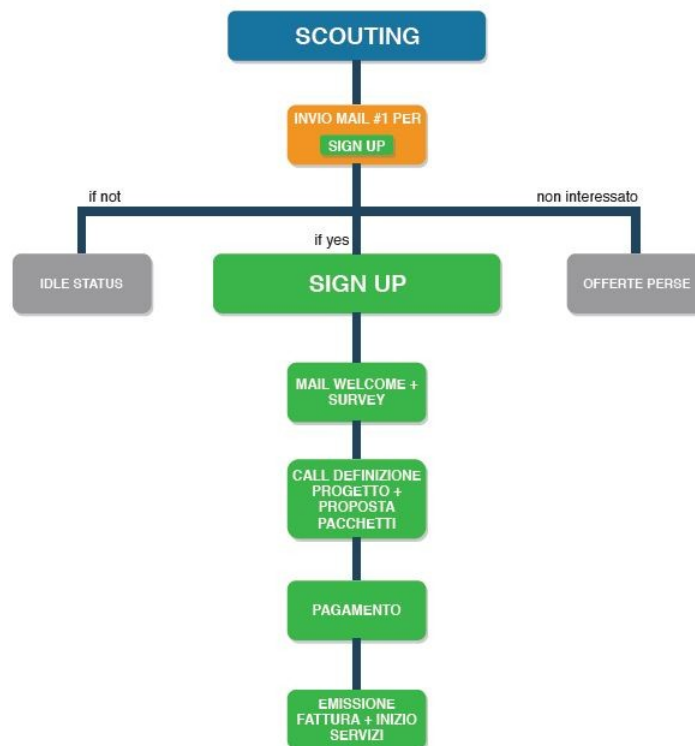
Per una corretta gestione dei progetti è importante comprendere l'intero funzionamento del business in questione fissando i principali punti chiave rappresentati da determinate attività. L'oggetto di studio è stato certamente legato ai processi operativi svolti prima dell'analisi che rappresentavano di fatto una quantità di disallineamenti e ridondanze abbastanza numerose, oltre che inefficienze di ogni tipo e una chiara assenza di standardizzazione. Tale passaggio risulta un punto cardine per rendere efficiente l'intera macchina aziendale a lungo termine.

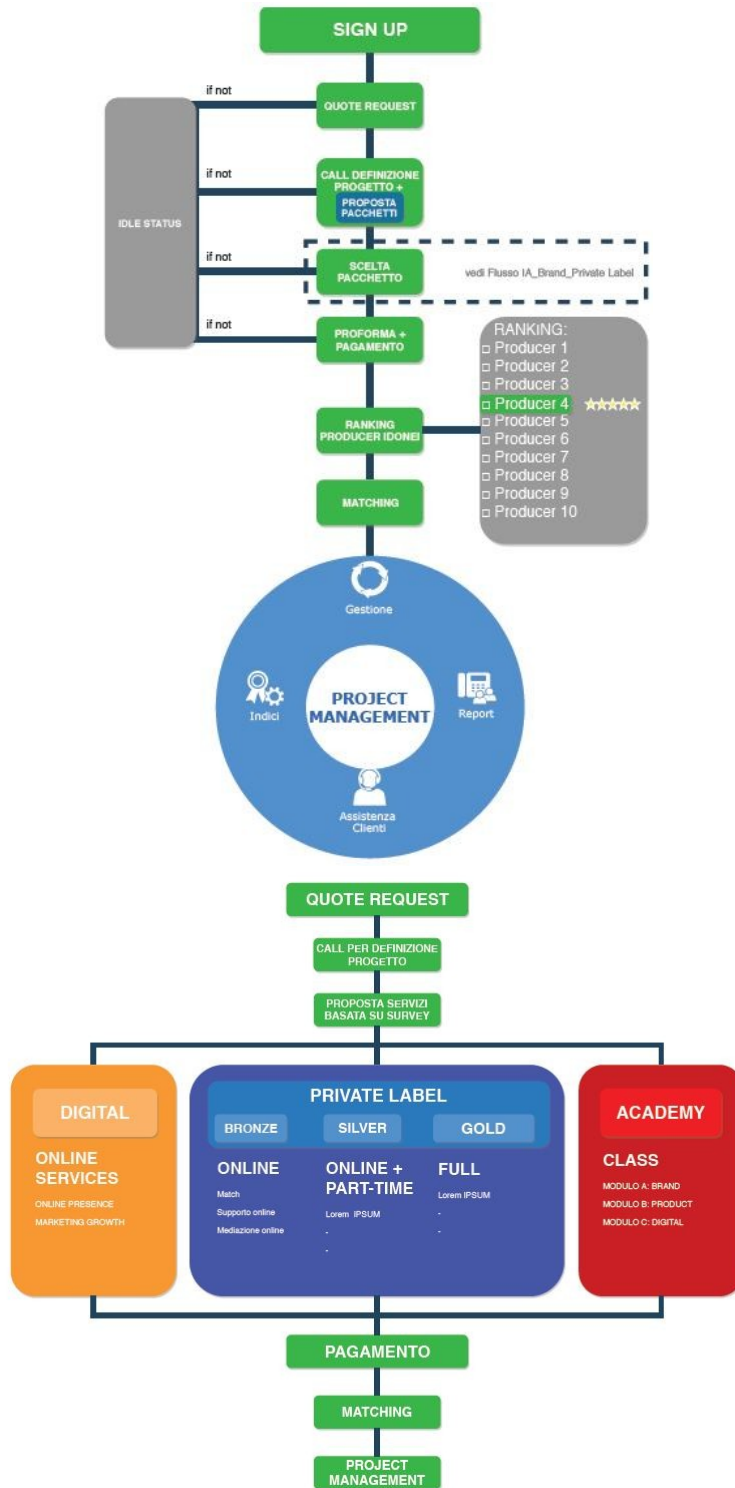
Dunque, il primo aspetto da portare alla luce sarà sicuramente quello relativo ai flussi di piattaforma che sono stati esaminati principalmente nella sezione dedicata di questo elaborato. E' stata eseguita una vera e propria stesura con l'ausilio delle user story che ha reso i processi che fino a quel momento venivano eseguiti senza un protocollo di massima, dei reali punti e attività definite con criteri, regole e caratteristiche ben precise. Oltre alle attività, venivano successivamente esaminati anche gli strumenti utilizzati, il materiale a disposizione, gli user in questione, compresa la valutazione del valore aggiunto per ogni step oggetto di analisi.

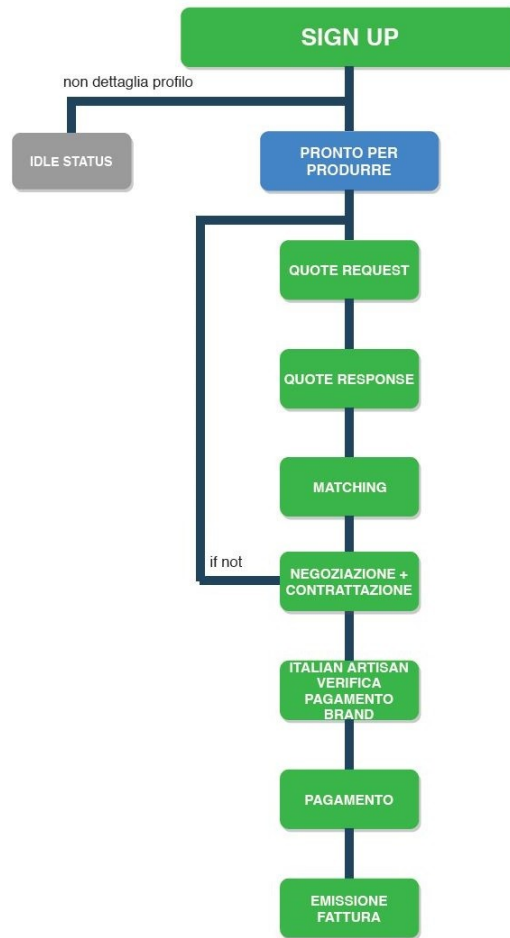
In seguito a tutta questa serie di passaggi, tramite l'utilizzo dei **diagrammi a blocchi** che consentivano di fatto una chiara sintesi dell'insieme dei meccanismi aziendali, è stata effettuata la **stesura dei nuovi flussi** aziendali. Essi hanno

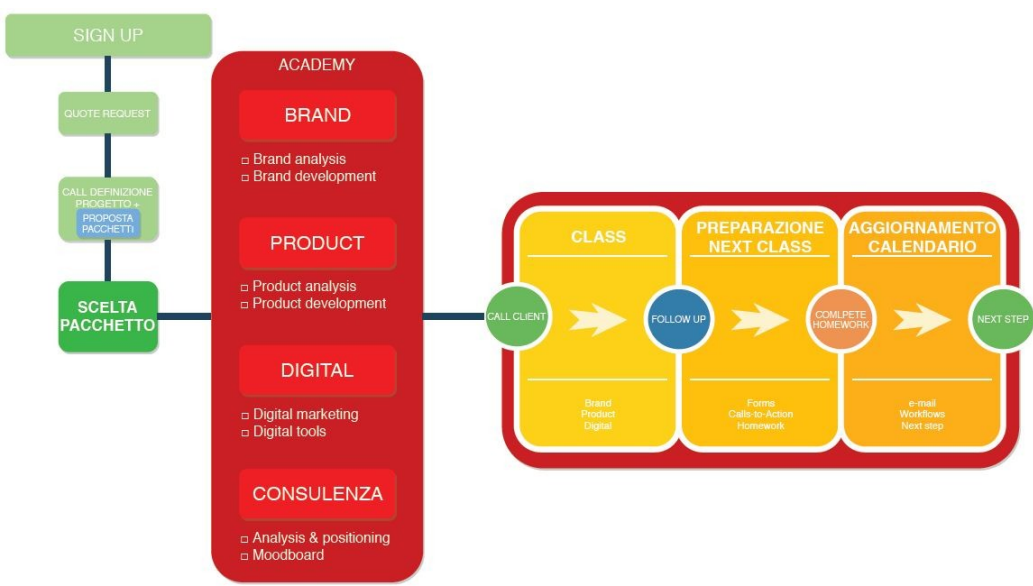
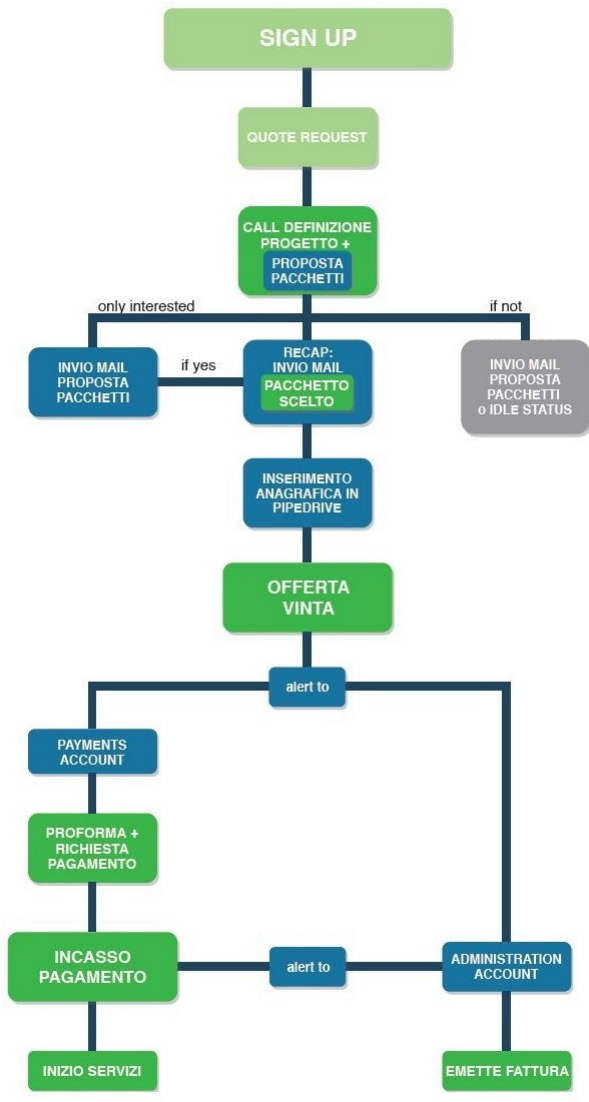
riguardato principalmente il periodo che intercorre tra l'analisi preventiva svolta precedentemente e quella che ha interessato lo sviluppo vero e proprio, dunque le implementazioni effettive di piattaforma.

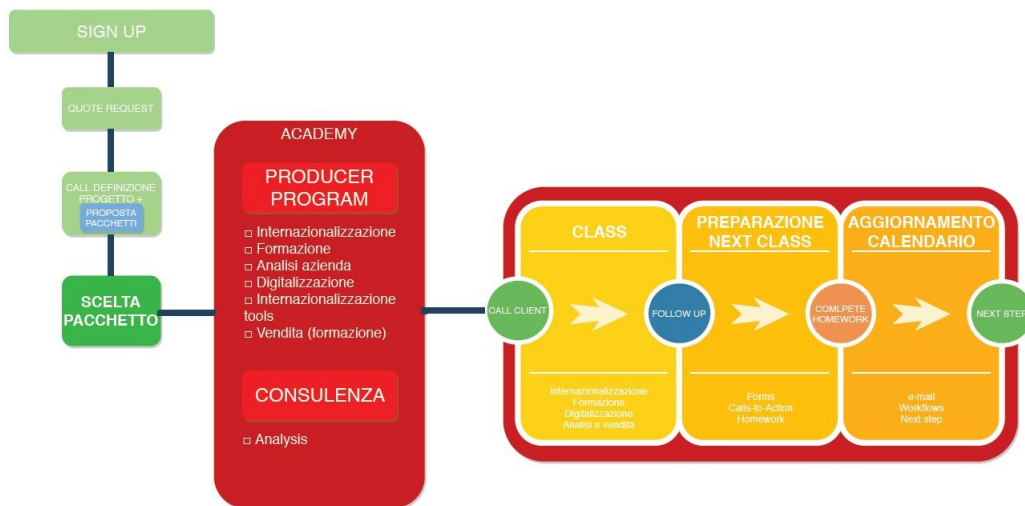
A tal proposito, verranno mostrate le immagini che raffigureranno la nuova stesura dei flussi suddivisi per area e raggio d'azione. Si sottolinea che verranno allegati soltanto i diagrammi di facile intuizione per fornire uno schema generale.











Sono stati mostrati in sequenza:

- il flusso principale dell'utente, dallo scouting alla fase di sign up, e attività principali;
- flusso del brand o retailer dopo l'iscrizione in piattaforma;
- il processo che mostra i passaggi chiave della proposta pacchetti;
- il flusso del producer dopo l'iscrizione in piattaforma;
- gli step che portano alla definizione della proposta digital suddivisa per servizi offerti;
- l'insieme delle attività che racchiudono il percorso commerciale di vendita compresa amministrazione e pagamento;
- infine i due flussi dell'academy, uno dedicato al brand l'altro al producer, simili a quello digital che va dalla proposta alla effettiva erogazione del servizio.

Dai flussi sintetici appena mostrati, si evidenzia chiaramente un netto miglioramento legato prima di tutto alla effettiva stesura e definizione delle

principali attività, oltre che relativo alla creazione di reali **percorsi utente** che servano a dettagliare e caratterizzare i flussi in questione.

La serie di diagrammi appena mostrati rappresentano dei **flussi temporanei** che oltremodo si sarebbero potuti evitare di creare, ma nel periodo antecedente lo sviluppo definitivo dei progetti chiave, nasce la reale necessità di una stesura e definizione, seppur di massima, delle attività svolte all'interno della macchina aziendale. Dunque, viene nuovamente sottolineato che **tali flussi vengono generati e utilizzati definitivamente nell'intervallo temporale che precede la fase di effettivo upgrade di piattaforma** che apporta di fatto delle modifiche radicali all'intero sistema.

Outsourcing e ottimizzazione

La sezione riportata di seguito, rappresenterà di fatto l'analisi e lo studio circa l'**ottimizzazione** di alcuni processi in termini di durata e miglioramento dell'efficienza, e la possibilità circa l'**esternalizzazione** di una parte di attività e servizi che non rispettano il criterio chiave oggetto d'analisi in questo elaborato, ovvero quello del valore aggiunto. Di fondamentale importanza quest'ultimo, poiché consente di effettuare una reale valutazione delle attività che rappresentano veramente dei punti di forza per l'azienda e permette oltremodo di comprendere quali passaggi e attività invece, rappresentano di fatto un **impiego eccessivo di risorse**, o un ritorno economico o produttivo ridotto.

Si focalizzerà l'attenzione sul comparto relativo ai **servizi digitali**, ovvero quelli che comprendono attività di progettazione e pianificazione dei canali di

comunicazione online, la crescita di quest'ultimi, la brand identity, il posizionamento, la targetizzazione degli utenti di riferimento, creazione e gestione di siti web e e-commerce, e tutto ciò che possa riguardare la fruizione dei canali online a livello professionale inclusi una moltitudine di servizi aggiuntivi che non verranno specificati in quanto non rappresentano un elemento utile ai fini dell'elaborato.

Si procede con un'analisi dettagliata dei costi prodotti dalle attività connesse ai servizi digitali offerti ai clienti, da parte di due figure professionali all'interno dell'azienda. Il primo svolge la mansione di general manager di progetto per ogni cliente, il secondo invece quella prettamente operativa che riguarda soprattutto la fase di sviluppo e modifica, ovvero l'account manager.

Le attività presenti nella seguente analisi verranno suddivise per macroaree in modo tale da garantire chiarezza e una rapida lettura. Si formeranno quindi 4 aree elencate qui di seguito:

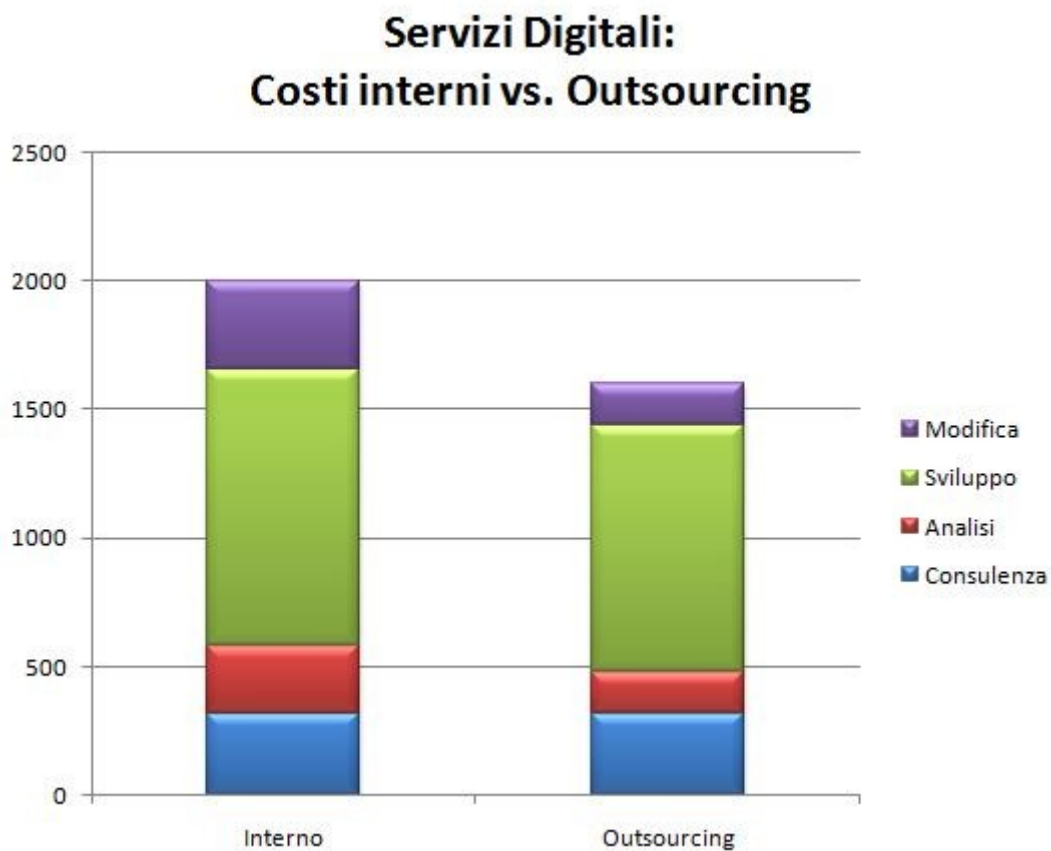
- Consulenza
- Analisi
- Sviluppo
- Modifica

Esse rappresentano, oltre che le attività svolte dai responsabili in ogni progetto, le **fasi chiave** che di fatto definiscono l'intero processo che porta dall'inizio del servizio fino alla sua fruizione. Successivamente vedremo a quanto ammontano i costi (indicativi, non totalmente reali) relativi ad un progetto con le seguenti caratteristiche:

- Media dimensione: 3-5.000 euro;

- Timing medio di 1 mese;
- Costo per ogni fase del responsabile di riferimento.

Dunque, nel primo caso riguardante l'analisi dei costi si prevede di avere il costo di ciascun responsabile per ogni fase del progetto, invece nel secondo caso si otterrà semplicemente un costo indicativo per area, che serva da sintesi e descriva il costo totale del servizio in outsourcing.



Nel grafico sopra mostrato, si evidenziano alcuni aspetti caratterizzanti l'analisi dei costi interni confrontati con quelli in outsourcing. Tali aspetti sono relativi prima di tutto al costo totale, che tramite servizio esternalizzato, viene ridotto di una percentuale di circa il 20%.

Si denota un abbattimento dei costi in due macroaree in particolare, ovvero la fase di analisi e modifica. Grazie alla riduzione del 50-70% del costo relativo a queste fasi, si riesce ad ottenere un risparmio cospicuo. L'abbattimento di tali costi è relativo alla presenza, nel servizio in outsourcing, di un **team interamente dedicato** alla creazione e gestione dei servizi digitali che permette in primo luogo di **velocizzare il processo di eventuale modifica** dei servizi richiesti dal cliente in questione, e in secondo luogo di **analizzare, in meno tempo**, con un costo minore e con strumenti e metodologie standardizzate, **tutti gli aspetti relativi ai servizi digitali**.

Ulteriori vantaggi si evidenziano dal punto di vista interno all'azienda, in termini di tempo e costi. Ipotizzando un effettivo passaggio della totalità dei progetti dei servizi digitali in outsourcing, si riscontra l'abbattimento pressoché totale dell'impiego relativo alle risorse responsabili del canale digital di italian artisan, e l'intera riduzione del costo di un general manager e di un account fino ad allora dedicati quasi totalmente al cliente.

Grazie a tale analisi si determina che, sebbene il processo di outsourcing richieda la consegna dei progetti e la fase di transizione all'azienda esterna che richiederà anch'essa tempo e risorse, verrà effettuata questa scelta definitiva poiché da un lato **si riducono i costi** legati a tali servizi, dall'altro **si liberano risorse** utilizzabili in altri compiti e mansioni. **I vantaggi prodotti sono molteplici** e consentono di generare un reale valore aggiunto all'interno di italian artisan così da raggiungere i propri obiettivi.

Così come il servizio legato ai canali digitali, anche l'effettiva implementazione tecnica e upgrade relativi alla piattaforma, risultano esternalizzati. Dunque la missione interna all'azienda è la gestione di tali processi e meccanismi che consentano un rapido sviluppo e rispondano, con velocità sempre maggiore, alle esigenze interne.

Inizialmente, tutti gli aspetti relativi alla modifica frontend (FE) e backend (BE), erano completamente a carico di un'azienda esterna che metteva in atto le richieste fornite da italian artisan in merito agli upgrade. Tale processo, nella maggior parte dei casi, generava lunghe durate degli step oltre a ritardi frequenti, ma soprattutto disguidi, tecnici e non, legati alla fase di “traduzione” delle richieste di IA e le effettive modifiche apportate in fase di sviluppo. A tal proposito, si vuole studiare questo processo così da rendere eventualmente tutto il procedimento, più snello e funzionale.

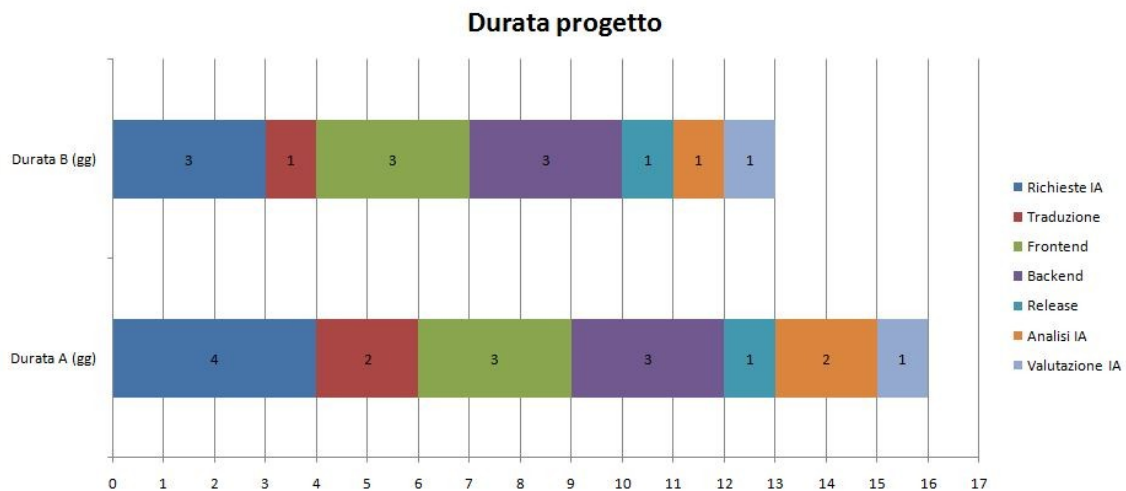
I problemi presenti e più frequenti in fase di traduzione, risultano:

- Aspetto funzionale;
- Aspetto grafico;
- Contenuti.

Il primo riguardava soprattutto la fase del percorso utente, la fruizione delle risorse e la velocità di accesso ai contenuti. Spesso veniva riscontrata una complessità degli upgrade definitivi che richiedevano di fatto numerose modifiche successive. Il secondo punto invece, è relativo all'interfaccia grafica utilizzata e legata appunto alla user interface (UI) discussa precedentemente che talvolta non rispecchiava lo “stile” delle pagine web e dei contenuti interni. Il terzo punto è relativo alla fase di copywriting di tutti i contenuti del sito e della piattaforma, le comunicazioni con gli utenti, finestre di dialogo ed ogni forma di copy messa in atto.

Quest'attività richiedeva dunque, oltre alla revisione costante delle numerose modifiche, la reingegnerizzazione dei processi per fare in modo da renderli sia snelli che funzionali. Di seguito verranno rappresentati i principali step delle attività con le relative durate che consentano realmente di comprendere i punti

chiave e la valutazione circa il valore aggiunto di ognuno. Nell'immagine seguente verrà mostrato il reale confronto di durate tra, il vecchio processo operativo per il completamento di una **release di piccole dimensioni**, e quello messo in atto successivamente all'analisi delle tempistiche volto a risolvere la problematica legata alle ridondanze e all'impiego errato di risorse.



Viene sottolineato che l'aspetto di fondamentale importanza che genera di fatto i principali rallentamenti nella fase di upgrade di piattaforma, è sostanzialmente formato dalle attività di **“scambio” informazioni** tra le aziende. Ciò significa che tali operazioni non generano valore aggiunto, ma creano **loop informativi** che talvolta portano in stallo il progetto.

Il “processo A” ha una durata maggiore nella fase di traduzione delle richieste da parte del team di IA, ma anche nella fase di successiva analisi IA della release, poiché quest'ultima avrebbe dovuto subire uno studio generale ed una vera e propria fase di **testing**.

Nel momento in cui le attività svolte per implementare le modifiche verranno eseguite in maniera differente, si potrà constatare che la durata di un progetto di piccole dimensioni relativo all'upgrade di piattaforma, avrà una tempistica **che si**

ridurrà di circa 3 giorni lavorativi rispetto al processo precedente. Tutto ciò viene reso possibile dalla sostituzione della fase di richieste IA, che prevedeva attività di assistenza e consulenza, con quella di creazione di una **bozza interna** ad IA che consenta, in primo luogo uno schema di sintesi interno da visionare prima dell'evasione dei documenti e, in secondo luogo, permetta alla'azienda esterna una corretta comprensione ed una rapida traduzione delle richieste in aspetti tecnici definitivi. Si evidenzia inoltre che, il tempo impiegato alla creazione della suddetta bozza risulta molto minore rispetto alla serie di richieste di IA e la successiva traduzione tecnica e assistenza nel processo. Dunque, questo rappresenterà di fatto il nuovo processo del flusso informativo riguardante gli upgrade di piattaforma.

Organizzazione

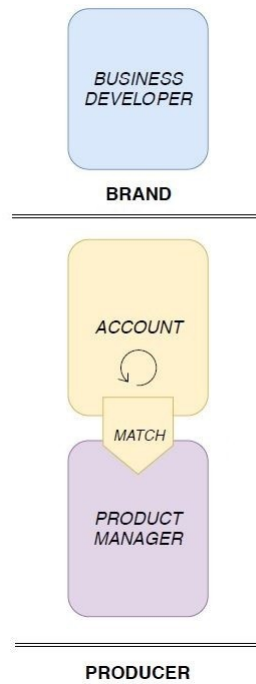
Nella sezione seguente saranno riportati dati e contenuti definitivi relativi al processo organizzativo interno all'azienda. Non verranno volutamente mostrati tutti i passaggi per la definizione di questi ultimi poiché il vero interesse dell'elaborato è di tipo soprattutto qualitativo, ovvero volto a comprendere il reale valore aggiunto delle operazioni e il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

A tal proposito, viene ripensata la totale impostazione generale relativa all'organizzazione delle risorse interne, compresi criteri e responsabilità. Verrà creata una reale mappa schematica che possa far comprendere l'organizzazione definitiva del business e che permetta, alle risorse in questione, di agire coerentemente in base agli obiettivi prefissati. Ogni risorsa avrà a disposizione

informazioni riguardanti le caratteristiche della propria mansione, i processi da eseguire, gli strumenti che consentano l'utilizzazione e la rapida fruizione delle risorse, il materiale utilizzabile nelle varie attività, le responsabilità circa i processi esecutivi. Questi i principali aspetti forniti all'organizzazione che subirà, di fatto, un percorso di transizione per la reale **standardizzazione** secondo i nuovi criteri organizzativi.

Nella figura successiva, in forma estremamente sintetica e intuitiva, verrà mostrata la struttura organizzativa relativa all'area che separa il processo del brand da quello del producer, enfatizzando la sezione di collegamento. Tale sezione prevede la presenza di una risorsa che funga da **business developer** e consenta il completamento di progetti di lunga durata, l'**account** che seguirà la restante parte dei progetti minori e rappresenterà il perno principale interfacciato con l'utente tramite live chat, e la figura del **product manager** che avrà di fatto il compito di interfacciarsi con le aziende produttrici con conseguente attività di scouting, e rappresenti la figura tecnica dedicata nella maggior parte dei progetti in esecuzione.

Da sottolineare il contributo e attività di supporto fornito dalle altre risorse dell'azienda, che non verranno mostrate poiché trattasi di una mappa schematica di massima.



Questa dunque, la **nuova organizzazione schematica** che interesserà le risorse e il conseguente cambiamento definitivo di una moltitudine di processi.

Di seguito, invece, le principali mansioni e responsabilità assegnate ad ognuna delle tre figure. Nella quasi totalità dei casi, verranno svolte le seguenti attività con il supporto e il lavoro costante della altre figure interne all'azienda, che non verranno mostrate poiché trattasi della mappatura schematica. La tabella seguente riguarda le attività principali e generiche delle figure aziendali ricomprese nello schema precedente, e solo in seguito si completerà l'impostazione generale con l'aggiunta delle altre risorse.

	Business developer	Account	Product manager
Tipologia mansione	Key account	General account	Dedicated account
Scouting	x	x	
Sviluppo business	x		
Gestione grandi progetti	x		x
Gestione progetti piccola-media dimensione		x	x
Responsabile stato d'avanzamento progetti	x		
Relazioni Brand	x	x	
Relazioni Producer			x
Supporto live online		x	

Tuttavia si riscontra la necessità di implementare un **ulteriore quadro organizzativo** che fornisca maggiori dettagli e ricomprenda a 360 gradi l'intera macchina aziendale. Dunque, si procede alla formazione di uno schema aggiuntivo definitivo che appunto, prenda in esame anche gli altri attori del team e le relative attività da essi svolte. A tal proposito, la tabella potrà essere considerata come la stesura dell'**impostazione generale** riguardo la nuova organizzazione.

	D	T	R	F1	I	A	F2
Private Label Sales	x			x		x	
Gestione progetti piccola-media dimensione		x			x	x	
Gestione grandi progetti	x			x	x		
Monitoraggio progetti				x			
Monitoraggio risorse							x
Digital sales		x					
Academy sales	x	x					
Gestione Academy	x	x					
Amministrazione	x	x					
Contabilità			x				
Assistenza e supporto Br	x			x		x	
Assistenza e supporto Pr		x			x		
Controllo stato d'avanzamento							x
Controllo procedure							x
Responsabile sviluppo							x
Risoluzione contenziosi e problematiche	x						x

Il modello messo in atto successivamente per l'organizzazione delle risorse aziendali, è la **matrice delle assegnazioni** (assignment matrix) seguendo la **logica RACI**. Tale procedimento è basato sulle relazioni che avvengono tra risorse e attività, delle quali sono responsabili.

Con tale strumento verrà indicato esplicitamente “chi fa cosa” e classificato in base al **ruolo svolto nell'attività** in questione. L'acronimo RACI rappresenta i seguenti ruoli:

- **Responsible (R)**;
- **Accountable (A)**;
- **Consulted (C)**;
- **Informed (I)**.

Il primo è relativo alla risorsa che **esegue e assegna** l'attività, il secondo è il **responsabile** del risultato dell'attività e dev'essere univoco, il terzo è colui che aiuta e **collabora** con il “Responsible” per lo svolgimento e completamento dell'attività, l'ultimo è la risorsa che dovrà essere **informata circa il processo eseguito**.

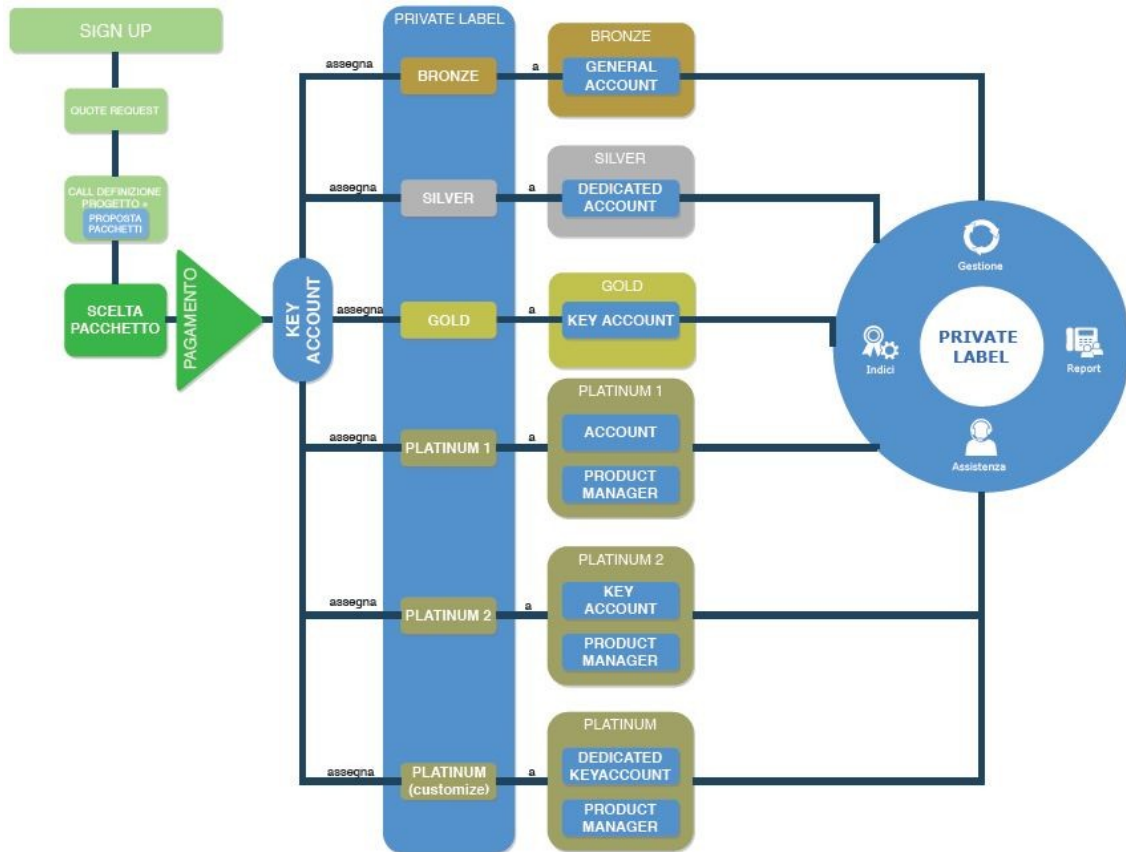
La tabella seguente mostrerà dunque, tutte le figure interne all'azienda e il relativo ruolo assegnato. Essa ha subito differenti cambiamenti nel tempo che hanno caratterizzato le diverse versioni prodotte. Quella mostrata nell'elaborato rappresenta una delle ultime che suddivide le attività in maniera schematica e descrive di fatto la recente versione dell'organizzazione dell'intero sistema aziendale.

	D	T	F1	I	A	F2	R
Private Label Sales	C	I	A	I	R	I	I
Gestione progetti piccola-media dimensione	I	C	R	A	A		
Gestione grandi progetti	C	I	R/A	R/A	I		
Monitoraggio progetti	I	I	A	I	I	R/A	
Monitoraggio risorse	I	I				R/A	
Digital sales	I	A				I	
Academy sales	R/A	R/A		I		I	
Gestione Academy	A	R				I	
Amministrazione	C	R/A					C/I
Contabilità	I	C				I	R/A
Assistenza e supporto Br	C		A		R/A	I	
Assistenza e supporto Pr		C		R/A	C	I	
Controllo stato d'avanzamento	I	C				R/A	
Controllo procedure	I	A				R	
Sviluppo flussi piattaforma	I	I	I	I	I	R/A	
Risoluzione contenziosi e problematiche	C	C				R/A	C

Oltre ad aver apportato sostanziali modifiche organizzative alla macchina aziendale, si ritiene opportuno definire, in base agli ultimi flussi redatti, il processo legato alla scelta dei pacchetti di vendita e successiva gestione del progetto. Nel capitolo relativo all'implementazione e upgrade di piattaforma, è stato mostrato l'intervento apportato alle attività di questo processo, determinando di fatto un'integrazione corposa volta a risolvere una moltitudine di rallentamenti e inefficienze.

Con queste premesse, si giunge quindi alla ridefinizione delle responsabilità e assegnazione delle diverse tipologie dei progetti. Dopo aver effettuato la stesura dei vecchi flussi e aver re-ingegnerizzato il funzionamento di quelli nuovi, è possibile descrivere il processo che va dalla scelta del pacchetto e conseguente pagamento all'inizio e completamento del progetto il piattaforma. Di seguito,

verrà mostrato l'intero flusso tramite diagramma per una comprensione rapida e intuitiva dei passaggi.



Si evidenzia il funzionamento generale delle attività in cui viene mostrato chiaramente che **l'erogazione del servizio di private label debba obbligatoriamente iniziare soltanto al momento dell'effettiva ricezione del pagamento** del pacchetto scelto dall'utente. Viene sottolineato questo aspetto poiché, in precedenza, avveniva un netto disallineamento tra la ricezione del pagamento e l'erogazione effettiva del servizio, come già ampiamente discusso nei capitoli precedenti. Ciò causava, oltre che l'esecuzione di flussi esterni, la mancanza di un vero e proprio metodo di tracciabilità contabile in modo tale da limitare ed eventualmente bloccare l'utente non in regola.

Grazie ai nuovi flussi e soprattutto alle integrazioni di piattaforma, tale procedimento potrà essere eseguito in minor tempo, **riducendo le inefficienze**, e garantendo il puntuale pagamento della prestazione. Questa parte dei processi rappresenta di fatto un importante anello ad alto valore aggiunto della value chain, poiché determina la vendita dei servizi che consentono stabilità aziendale e introiti utili allo sviluppo costante della piattaforma. Inoltre, rappresenta una serie di attività che generavano **la maggior parte dei disguidi tecnici**, tali da non consentire la regolare e continua esecuzione dei progetti e dei processi.

Nell'immagine precedente, viene mostrato anche il funzionamento interno relativo all'assegnazione dei ruoli e responsabilità per ogni progetto. Essa verrà effettuata in base alla:

- **dimensione economica** del progetto;
- **complessità** delle attività;
- competenza e al **livello conoscitivo** del cliente.

Tale approccio presuppone che i progetti a ridotto valore economico e scarsa complessità, si possano classificare come progetti junior e possano essere assegnati al general account di riferimento. Questo poiché si suppone che il progetto identificato come “junior” non abbia particolari esigenze circa la conoscenza intrinseca del prodotto, dettagli tecnici, particolari metodi di lavorazione e quant'altro possa far aumentare la complessità. Tali progetti verranno rappresentati sicuramente dal pacchetto “bronze” che è relativo ai servizi basilari.

Aumentando il grado di complessità delle operazioni esecutive del progetto e, di conseguenza, il volume economico generato, saranno aggiunti ai pacchetti ulteriori servizi man mano più costosi. Va da sé che l'aggiunta di servizi

presuppone la presenza di un account sempre più specializzato che possa garantire l'effettiva esecuzione del progetto. Dunque, si identifica un Key Account che, oltre alla gestione dei grandi progetti, possa assegnare la restante parte alle figure del team, un Dedicated Account che svolgerà mansioni dedicate principalmente al prodotto e ai dettagli tecnici, infine un General Account che oltre a mantenere le relazioni online, gestirà di fatto tutti i progetti caratterizzati da ridotta complessità, basso valore con utenti a grado basilare di conoscenza.

I tre parametri scelti per la valutazione non rappresentano un indice statico di assegnazione, tuttavia consente un'indagine qualitativa che possa essere di ausilio ai fini della scelta definitiva.

Si fornisce un esempio relativo al processo di assegnazione progetto. Il primo parametro rappresenta il valore totale del progetto, il secondo è determinato principalmente dal numero di servizi richiesti (pattern making, sample making, material sourcing), il terzo ed ultimo parametro viene valutato internamente ed è riferito al livello conoscitivo del cliente in merito al prodotto.

	Valore economico	Grado di complessità	Indice conoscenza
Progetto A	€ 29.000	2	4
Progetto B	€ 8.000	10	2
Progetto C	€ 10.000	7	9
Progetto D	€ 7.000	8	10
Progetto E	€ 56.000	9	10

Progetto A: il valore economico elevato porta a pensare che dovrebbe essere assegnato al Key Account, ma tale progetto non rappresenta di fatto questa

esigenza poiché la scarsa complessità e un ridotto indice di conoscenza dell'utente, consente l'assegnazione al General Account con pacchetto Bronze.

Progetto B: Prevede la presenza di una figura specializzata per l'elevata complessità delle attività di progetto. Si sceglierà dunque molto probabilmente un Account Dedicato con pacchetto Silver.

Progetto C: A prescindere dal valore economico, si evidenzia che l'utente in questione potrebbe essere un retailer o brand affermato, o comunque esperto, dunque si procede con l'assegnazione del progetto al Key Account supportato eventualmente dal Dedicated Account.

Progetto D: Tale progetto rappresenta il caso in cui l'utente è esperto, ma intende realizzare un progetto di ridotta dimensione. Tuttavia, bisogna assegnarlo d'ufficio al Key Account data la scarsa specializzazione del semplice account. Potrebbe rappresentare un dispendioso impiego di risorse in base al valore economico generato, dunque si procede, in via preventiva, ad un potenziale **upselling diretto** con il cliente.

Progetto E: Il parametro che porterà sicuramente alla scelta di un servizio dedicato e personalizzato non è solo relativo al valore economico, ma anche e soprattutto alla conoscenza della materia da parte dell'utente.

Tutto ciò consentirà al team di italian artisan di funzionare in maniera più snella e rapida, poiché precedentemente non esisteva affatto un vero e proprio **metodo di assegnazione progetti**. Grazie all'implementazione di tale metodologia, si potrà pianificare l'intera attività interna, si potrà prevedere un potenziale **overflow di risorse**, così come si potranno schedulare le attività in maniera ottimizzata e, in generale, si avrà a disposizione uno strumento organizzativo tale da garantire

l'esecuzione snella dei progetti e la sostanziale riduzione di inefficienze e **assegnazioni errate**.

Durata e schedulazione

Uno degli obiettivi prefissati riguarda l'analisi e successiva ottimizzazione della durata di ogni singolo progetto. Si tratteranno di fatto le principali fasi che lo compongono, cercando di evidenziare quelle con numerose problematiche o a basso valore aggiunto. I flussi stilati in precedenza rappresenteranno una valida base di partenza per poter riuscire a sottolineare gli aspetti chiave nell'esecuzione delle operazioni.

In questa sezione si procederà identificando la durata complessiva di un progetto di medie dimensioni, che avrà la funzione di mostrare l'insieme dei processi messi in atto, utili ad effettuare l'analisi e valutare successivamente l'esecuzione delle fasi. Tutto ciò ha permesso la creazione di un vero e proprio **tracciamento**, suddiviso per passaggi chiave, tale da consentire un sostanziale miglioramento e **ottimizzazione della durata totale di progetto**.

Viene altresì constatato che, la durata della maggior parte dei progetti di medie dimensioni, impiega circa 40 giorni per il suo completamento. Considerata anche la tempistica legata al primo contatto e iscrizione dell'utente, comprese altre fasi secondarie, si fissa la durata totale in 60 giorni.

Non verrà messo in atto il singolo miglioramento di determinati anelli della catena generando di fatto l'ottimizzazione locale, ma un vero e proprio percorso

di **ottimizzazione globale** che riguarderà tutto l'insieme dei processi col fine di raggiungere l'obiettivo prefissato. Dunque, si procede all'**identificazione** e calcolo della durata **delle principali fasi** del percorso elencate qui di seguito:

- Scouting
- Sign up
- Project request
- Scelta pacchetto
- Pagamento
- Assegnazione producer
- Match
- Negoziazione
- Pagamento prototipia
- R&D e produzione prototipia
- Spedizione e controllo qualità
- Pagamento produzione
- Produzione e spedizione
- Controllo qualità e completamento

Si ritiene dunque necessario il **calcolo della durata** di ognuna delle fasi sopra citate. Grazie all'analisi di dati storici, si definiscono le durate chiaramente visibili nella tabella seguente:

Fase	Durata A (gg)
Scouting	2
Sign up	1
Project request	3
Scelta pacchetto	6
Pagamento	5
Assegnazione producer	5
Match	1
Negoziazione	7
Pagamento prototipia	1
R&D e produzione prototipia	7
Spedizione e controllo qualità	2
Pagamento produzione	1
Produzione e spedizione	17
Controllo qualità e completamento	2
Durata totale (gg):	60

Si evidenzia che l'azione di miglioramento globale, risulta effettuabile soprattutto sulle fasi a ridotto grado di dipendenza, ciò significa che si potrà agire in maniera radicale sulle operazioni interne piuttosto che su quelle dipendenti da altri attori esterni all'azienda.

Il primo aspetto che è possibile osservare è la fase di richiesta del progetto, che invece di risultare un processo semplice e rapido, rappresenta di fatto un rallentamento dovuto ad una moltitudine di cause risolvibili. Si introduce un fattore chiave circa la definizione di progetto che consenta ad italian artisan di poter valutare e gestire la richiesta in maniera più rapida e soprattutto più efficiente. A tal proposito, viene **umentata la definizione del progetto** tramite l'implementazione di due dati aggiuntivi circa la specificazione del numero e varianti dell'articolo/colore. Ciò consente al team, così come all'utente, un maggiore grado di comprensione del progetto che genererà benefici ambo le parti evitando **stalli operazionali**. Si implementa dunque, il campo d'inserimento relativo al numero di SKU richieste per il progetto di produzione.

Come già ampiamente descritto in precedenza, precisamente nella fase riguardante l'upgrade di piattaforma, un'altra causa di rallentamento e ping pong operazionali è certamente quella relativa alla proposta e scelta del pacchetto di vendita servizi. Il processo ha una durata media indicativa di 6 giorni, non rappresentando in alcun modo un valore aggiunto all'intera catena, ma un dispendioso impiego di tempo e risorse da parte del team IA. Tale fase risulta formata da eccessive comunicazioni tra utente e responsabile, proposte e scelte di pacchetto non adeguate e molteplici differenti problematiche.

Si denota l'assenza del processo di **selezione pacchetto** in piattaforma con conseguente decisione circa l'implementazione integrata di quest'ultimo. Ciò significa che si aggiungerà di fatto un nuovo passaggio che descriva in maniera dettagliata la composizione del pacchetto includendo tutti i servizi offerti che avrebbe generato la suddetta scelta.

Di conseguenza, si denota l'assenza del **processo di pagamento** del pacchetto integrato in piattaforma che ne consenta, oltre che la fruizione, l'effettivo esborso di denaro da parte dell'utente. Si implementa dunque, questo ulteriore passaggio che permetterà di abbattere molteplici disguidi tecnici, funzionali e logistici, e ridurrà la durata dell'intera fase.

Inoltre, si sottolinea l'assenza di una qualsivoglia forma di valutazione e **classificazione delle aziende produttrici**, che generavano un elevato numero di assegnazioni errate, rallentamenti circa la definizione dei progetti e la mancanza di corrispondenza tra livello qualitativo atteso e quello effettivamente prodotto. Questi i principali fattori di inefficienza, dunque si ritiene opportuno stilare un vero e proprio ranking interno che possa fungere da strumento chiave nella scelta e assegnazione del progetto all'azienda. Ciò fornirà rapidità all'intero sistema, riducendo la durata delle attività in termini quantitativi, tuttavia consentirà di

aumentare notevolmente l'aspetto qualitativo dell'assegnazione progetto/producer grazie ai tre parametri descritti nel capitolo precedente.

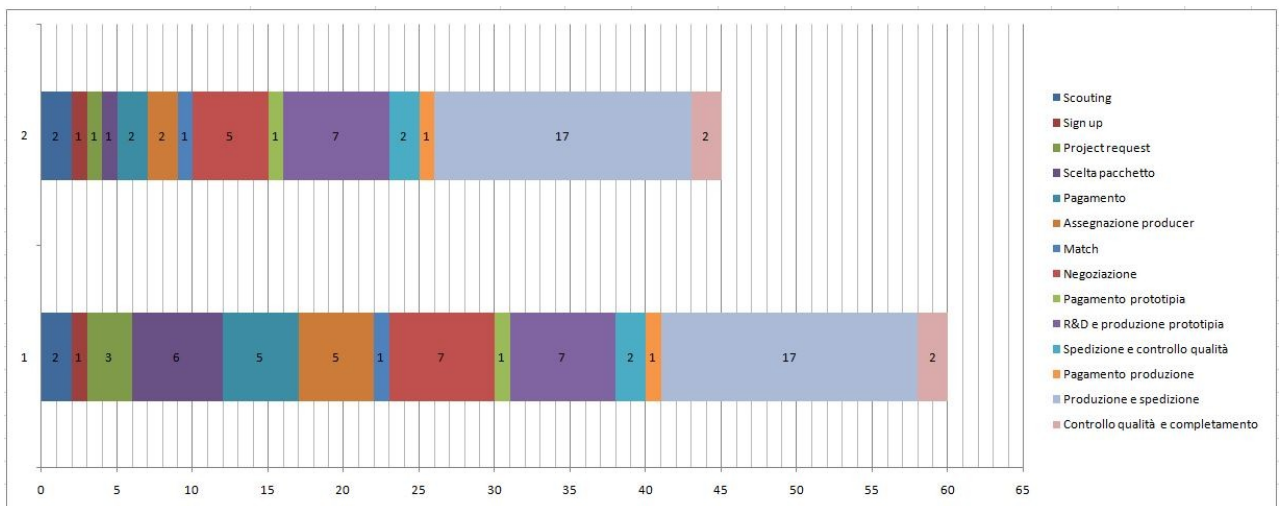
Come descritto nell'upgrade di piattaforma, viene inserito un **pulsante per il cambio fase**, che consente di fatto di procedere nel progetto senza l'impiego del project manager interno. Tale modifica ha generato un lieve miglioramento nella gestione dei progetti con conseguente riduzione della durata delle fasi.

Ultimo punto di fondamentale importanza che causava un aumento della durata, seppur ridotto rispetto ai precedenti, era la fase di **negoziazione e trattativa** tra le parti interna al progetto. Ciò accadeva poiché mancava di fatto un reale strumento, o meglio, un metodo di assegnazione progetti, come quello mostrato in precedenza. Tale metodologia genera l'assegnazione del progetto all'account di riferimento in base alle caratteristiche di quest'ultimo e le specifiche richieste dell'utente. Si evidenzia la riduzione della durata nella fase di trattative e negoziazione grazie alla presenza di un account "dedicato" che possa risolvere e mediare, dunque gestire al meglio, le diverse situazioni tra le parti possedendo le conoscenze e competenze necessarie per la gestione del progetto.

Tutto ciò ha permesso al sistema di beneficiare della **riduzione della durata totale di progetto**. Oltre alla durata, viene aumentata notevolmente l'efficienza relativa sia alle fasi che all'organizzazione interna del team. Nella tabella seguente, è possibile vedere il **netto miglioramento delle durate per singola fase** del percorso utente.

Fase	Durata A (gg)	Durata B (gg)
Scouting	2	2
Sign up	1	1
Project request	3	1
Scelta pacchetto	6	1
Pagamento	5	2
Assegnazione producer	5	2
Match	1	1
Negoziazione	7	5
Pagamento prototipia	1	1
R&D e produzione prototipia	7	7
Spedizione e controllo qualità	2	2
Pagamento produzione	1	1
Produzione e spedizione	17	17
Controllo qualità e completamento	2	2
Durata totale (gg):	60	45

Infine, è possibile visionare, tramite grafico a barre nell'immagine mostrata di seguito, l'**ottimizzazione globale** dell'intera catena.



Si riscontra l'abbattimento della durata soprattutto nelle fasi iniziali e a basso grado di dipendenza da attività esterne a IA. Si ritiene opportuno calcolare la

riduzione in termini percentuali tra il vecchio processo e quello di recente applicazione.

Vecchio processo, durata totale = 60 giorni.

Nuovo processo, durata totale = 45 giorni.

Diminuzione durata totale = $(60 - 45) / 60 = 0,25 = 25\%$

E' necessario sottolineare la **riduzione della durata totale di un progetto di medie dimensioni del 25%**.

Questi, dunque, i principali miglioramenti applicati nei processi e le fasi chiave dell'ottimizzazione globale che ha consentito di fatto di **raggiungere** in maniera più che soddisfacente **gli obiettivi**.

Gestione, sviluppo attività e upgrade di piattaforma

Nella sezione seguente, si mostreranno tutte le caratteristiche che determineranno di fatto la totale gestione dei progetti di sviluppo in atto. Le attività verranno gestite, assegnate ed attribuite secondo criteri e regole applicative definite nella fase iniziale di gestione progetti. La **matrice di Eisenhower** rappresenterà uno degli aspetti chiave nella gestione attività, mettendo in atto una vera e propria metodologia applicativa. Di seguito, uno schema riassuntivo della matrice che permetta di comprendere in primis il funzionamento, e che dia una chiara

rappresentazione del sistema relativo allo svolgimento e **delega** delle attività, in base a criteri prestabiliti in ordine di **importanza** ed **urgenza**.

	URGENTE	NON URGENTE
IMPORTANTE	Crisi 1 Agisci Attività da svolgere subito e soprattutto non delegabili	Successo 2 Pianifica Attività da svolgere in un secondo momento ma non delegabili
NON IMPORTANTE	Interruzioni 3 Delega Attività da svolgere subito ma da delegare	Perdite di tempo 4 Evita Attività inutili

La gestione dei flussi informativi riguardanti le principali attività svolte all'interno del team, è stata eseguita tramite l'individuazione di parametri manageriali e l'utilizzo di strumenti preposti. I primi verranno definiti soprattutto in base alla classificazione delle priorità d'intervento, al potenziale valore aggiunto, all'impatto generato al team interno e anche al costo delle implementazioni, il secondo prevede invece l'uso di un tool per la gestione dei progetti tale da garantire il rispetto delle fasi, scadenze, attività, stato d'avanzamento, oltre alle comunicazioni interne ed esterne tra i vari attori responsabili dei processi.

Nella fase iniziale di sviluppo piattaforma, si è testato per un breve periodo un normale foglio excel funzionale alle attività da eseguire, quelle da comunicare al team esterno, alert, bug e problematiche di ogni tipo. Di seguito, una schermata che possa fungere da esempio per la descrizione operativa delle attività svolte.

	RISOLTA		
	WIP		
TICKET	BUG	IMPLEMENTAZIONI	USER EXPERIENCE/FRIENDLY
Evidenziare in maniera più incisiva le etichette Brand/Producer al momento dell'iscrizione (problema: Producer si iscrive come Brand erroneamente)	Errore sconosciuto e loop nella sezione "Company" (lato Producer)	Mail welcome con link di verifica (Sendgrid: mail standardizzate, template, ...) + link survey (landing page???)	copyrighting (descrittivo, commenti, suggerimenti, info) (è presente nello sprint di implementazione)
aumentare campo descrizione progetto per migliore visibilità	Lentezza chat progetto	Mail rinnovo informazioni dopo 12 mesi (esempio: un Producer smette di produrre una tipologia)	Filtro di ricerca eseguibile con tasto Invio
Eliminare scorrimenti multipli nella sezione "Subcategory" (lato Producer) (dipende da browser, pc e altri fattori di schermata/risoluzione)	Lato Producer: succede che aprendo la sezione quote list e/o project list non carica nessun elemento. Ricaricando la pagina 1/2 volte torna ad essere visibile. Ciò comporta che il soggetto potrebbe capire che non ci sono quote e/o progetti per la sua azienda. Problema!	Modulo online per compilazione campi e firma digitale del contratto	Descrittivo su Registration Code: "Hai un codice riservato? Se sì, inseriscilo in questo campo." (scritto nel ticket di Trello)
Dopo click su flag di What you need o su Target, sparisce descrizione (lato Brand) (appena c'è sprint di piattaforma, procedere)	Live Chat: viene creata una notifica per ogni messaggio invece che per ultimo messaggio non letto	Inserire bottone annullamento quote (lato Producer) (PRIORITA' ALTA) (è presente nello sprint di implementazione)	
Il codice OWNER ID sparisce al momento dell'apertura del progetto dettagliato (appena c'è sprint di piattaforma, procedere)	Live Chat: ad ogni login viene visualizzata sempre una nuova notifica anche se il mex è stato già letto (vuol dire che utente non ha risposto, ma non è un problema)	Possibilità di rivedere la quote (è presente nello sprint di implementazione)	
Inserire scelta multipla sui filtri (è presente nell'implementazione)	Live Chat: non scorre con il cursore del mouse, ma solo con la barra laterale in modo manuale (priorità minima)	Bottone per Producer/Brand in timeline per passaggio automatico (senza validazione IA) alla fase successiva	
Inserire "data caricamento quote" visibile in quote list (è presente		Dividere in più fasi (dettagliate) la timeline (priorità bassa)	

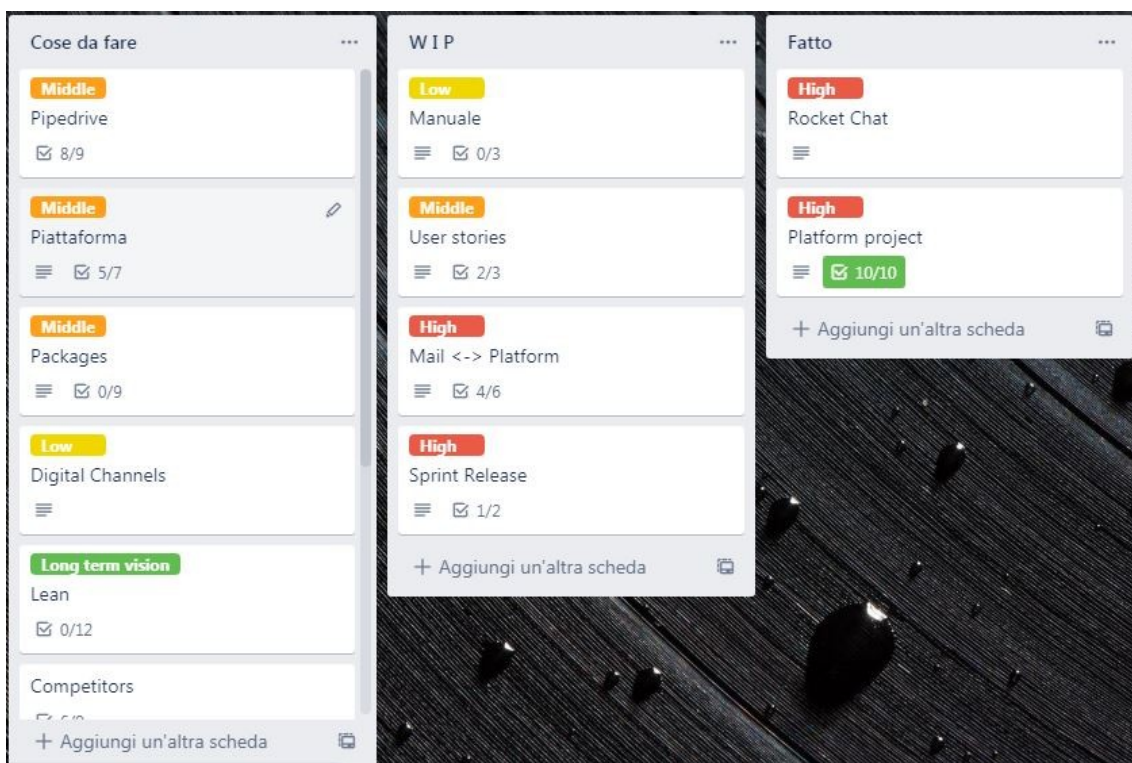
Tale attività risultava fin da subito **troppo complessa** per essere svolta nella seguente maniera, dunque si procede con l'utilizzo di uno strumento cloud, online, interattivo, con scopo manageriale, appunto per la gestione progetti. Lo strumento verrà utilizzato soltanto per la **gestione dei progetti interni di sviluppo piattaforma** e problematiche legate a quest'ultima, poiché per la gestione dei progetti relativi ai capi d'abbigliamento esiste già il tool integrato in piattaforma.

Si procede dunque, con l'utilizzo di **Trello**. Questo comune strumento rappresenterà di fatto l'elemento chiave nel project management per lo sviluppo del business. Permetterà la creazione delle fasi per ogni "sprint", delle schede relative allo sviluppo, l'assegnazione delle priorità, una vera e propria **checklist** interna per ogni scheda, oltre alla condivisione di contenuti e materiali con le altre risorse dei team e quant'altro necessario in ottica di gestione progetti.

Inoltre, all'interno dello strumento stesso, è stato possibile definire i deliverables e le milestones di progetto.

Grazie all'utilizzo del nuovo tool viene riscontrata in primo luogo **maggiore efficienza nella pianificazione e definizione delle attività**, e in secondo luogo, l'instaurazione di una **metodologia** divenuta passo dopo passo sempre più importante.

Nell'immagine sottostante si può osservare la struttura utilizzata nel tool, del tipo **“To Do – Doing – Done”**, dove si evidenzia la presenza dell'assegnazione priorità per ogni sprint, le varie schede che descrivono gli interventi da apportare, le attività da completare e tutte le altre informazioni utili per la gestione. Inoltre, grazie alla presenza della checklist integrata in ogni scheda, è possibile visionare, oltre alle scadenze, anche lo stato d'avanzamento dell'attività.



Ciò ha generato una mole importante di **miglioramenti organizzativi-gestionali**, un aumento più che soddisfacente dell'efficienza dei team e dei processi, una rapida e interattiva fruizione dei contenuti da parte dei responsabili dei team e un vero e proprio **quadro generale** che consenta la diagnosi circa le attività da svolgere e quelle da pianificare a medio-lungo termine. Infatti, con il corretto uso del tool, si sono potute svolgere operazioni circa la definizione della situazione istantanea, l'individuazione delle problematiche che rallentavano di fatto le attività, e molti altri benefici che hanno permesso la **corretta schedulazione** di quelle successive.

Le implementazioni di piattaforma rappresentavano la maggior parte delle attività presenti in Trello e quest'ultime, dato che necessitavano l'applicazione tecnica esterna, sono state velocizzate anche grazie allo **strumento condiviso** con tutte le altre risorse in modo da consentire di fatto **comunicazioni chiare e tempestive**.

Altro punto di fondamentale importanza è sicuramente quello relativo all'**ottimizzazione delle durate di ogni attività**. A tal proposito, viene fatto un chiaro riferimento al precedente capitolo riguardante il processo di comunicazione con il team esterno in merito all'implementazione e alle modifiche di piattaforma, che ha subito un cambiamento sostanziale nel corso del tempo. Si sottolinea un definitivo **cambio di paradigma** relativo a tale procedimento che genera la **diminuzione della durata** relativa ad un **upgrade** medio-piccolo.

Gestione clienti-utenti

Ulteriore aspetto oggetto d'analisi è sicuramente quello legato all'utente-cliente che, oltre a rappresentare un punto importante nelle precedenti sezioni dell'elaborato, denota l'esigenza da parte del team di porre maggiore enfasi sulla gestione delle attività chiave che lo interessano. Da ciò scaturisce lo studio circa le principali fasi "attraversate" dall'utente lungo il suo percorso che, parte dalla fase precedente l'iscrizione e finisce (non totalmente) al completamento del progetto, dunque al termine della fruizione del servizio.

A tal proposito, si evidenzia la necessità di mettere in atto una vera e propria analisi capace di **identificare**, per ogni attività chiave, **la principale causa di rallentamento** ed ogni forma e tipologia di disagio tecnico che possa causare disallineamenti, ridondanze, stalli e tutto ciò che riduca radicalmente il valore aggiunto apportato.

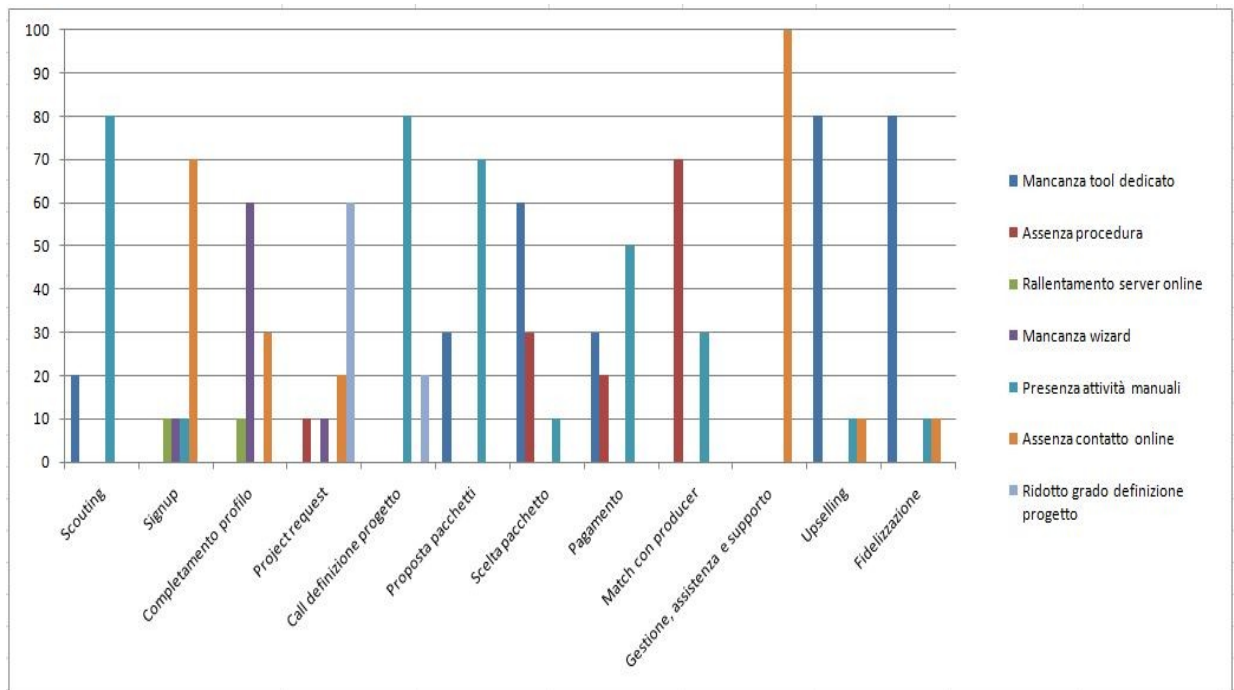
Viene implementato dunque, un sistema capace di esaminare la caratteristica predominante per ciascuna fase del flusso brand. Quest'ultimo, come già detto, conterrà di fatto le fasi, raggruppate e non, potenzialmente ottimizzabili. Bisogna ricordare che il rallentamento e il disallineamento dei passaggi tra operazioni manuali ed automatizzate, ed offline e online, oltre a causare i disagi tecnici riportati in precedenza, rappresentano un'ulteriore problematica relativa all'inattività e l'abbandono da parte degli utenti.

Si può osservare, nell'immagine sottostante, il processo di analisi del percorso utente effettuato seguendo il **principio di Pareto** per ogni attività. Esso consiste in un diagramma contenente un grafico a barre, oppure un'istogramma, che permetta di visualizzare gli elementi più importanti di un sistema. In seguito, Juran, utilizza le idee e i principi di Pareto sviluppando così la **teoria dell'80/20** secondo cui il 20% degli input del sistema produce l'80% degli output.

Tali percentuali vanno ovviamente considerate come valori puramente indicativi, in quanto potrebbero oscillare, in fase applicativa, di molti punti percentuale. Questo principio è applicabile in molti settori e campi di applicazione, come quelli della manutenzione in base alla frequenza di guasti e reclami, all'efficienza delle attività eseguite o ad esempio all'organizzazione del tempo. A tal proposito, bisogna stabilire gli elementi da considerare, i valori da valutare, i criteri e le risorse in gioco, per stabilire le priorità, il reale valore aggiunto e infine, **poter prendere decisioni accurate.**

Quindi, si utilizza un normale foglio di calcolo come excel contenente una tabella di inserimento dati visualizzabili successivamente nei grafici a barre. Le barre rappresentano l'incidenza percentuale dei singoli elementi e quelle più alte mettono in evidenza gli elementi più incidenti dell'attività, ovvero quelli che producono più effetti.

Dunque, tali teorie hanno di fatto rappresentato un ulteriore aspetto chiave nello studio della sequenza delle fasi, permettendo di identificare e successivamente **risolvere, una mole importante di cause** che generavano frequenti disguidi e rallentamenti.



È osservabile dunque, per ciascuna fase del percorso, l'incidenza percentuale di ogni causa che dovrà per forza di cose subire la reingegnerizzazione di tutti i processi. Effettuando un'analisi sintetica-intuitiva, si riscontra:

- la massiccia presenza di attività manuali nella fase di scouting;
- l'assenza di supporto online durante pre e post iscrizione;
- la mancanza di una procedura guidata che diminuisca i disguidi relativi all'errata compilazione;
- il ridotto grado di definizione nella richiesta di quote;
- numero elevato di attività manuali per la definizione del progetto;
- l'assenza totale di uno strumento dedicato nella proposta pacchetti, così come nella fase di scelta pacchetti e pagamento;
- assenza procedure nell'assegnazione del produttore;
- mancanza, seppur parziale, di un tool per attività di upselling e fidelizzazione clienti.

Questi dunque, i principali punti d'azione che saranno tenuti in considerazione nella fase di modifica, aggiornamento e implementazione di piattaforma. Il grafico sopra riportato, verrà anche trasposto, per isolare le cause e capire dove agiscono in maniera più incidente. Tutto ciò prevede quindi, la risoluzione delle problematiche in sequenza, partendo dunque da quelle relative allo scouting. Esso è caratterizzato da numerose operazioni svolte manualmente e la mancanza di uno strumento che consenta l'esecuzione rapida e standardizzata delle attività. Tali cause, a priorità invertite, verranno poi riscontrate anche in altre fasi come nell'upselling e fidelizzazione. Ciò denota chiaramente l'esigenza circa l'implementazione di uno strumento di gestione cliente che includa anche la fase precedente l'iscrizione e la standardizzazione definitiva dei flussi operativi.

Si evidenzia la necessità dell'utilizzo di uno strumento gestionale che consenta di seguire e gestire appunto, il cliente, oltre che nelle fasi di iscrizione e quelle interne al ciclo di piattaforma, anche quelle precedenti e successive. Si implementa dunque un **CRM (Customer Relationship Management)** che permetta la creazione di schede cliente e delle proposte effettuate. Inoltre potrà servire alla corretta pianificazione delle attività in merito ai clienti volto all'ottenimento di un quadro generale per poter effettuare, talvolta, delle scelte mirate. Si tratta di un tool che, come descritto nella denominazione stessa dell'acronimo, garantisce una visione generale legata al percorso del cliente e tutte le attività che lo caratterizzano. In questo modo si gestiranno al meglio le attività da eseguire, si pianificheranno le scelte da adottare, si creeranno veri e propri **lead** che caratterizzeranno principalmente la fase di scouting, si potrà dunque seguire la sequenza delle operazioni messe in atto non solo fino al completamento del progetto, ma anche oltre il termine prestabilito, generando di fatto un proficuo archivio dati utilizzabile per fidelizzazione degli utenti e potenziale upselling in chiave marketing.

Tale strumento verrà successivamente integrato e **messo in comunicazione** con la piattaforma operativa di italian artisan **tramite API (Application Programming Interface)**, in modo tale da permettere la creazione automatica dei lead nella fase di iscrizione senza che si svolga l'operazione manualmente. Dunque, l'utente appena iscritto in web app, verrà inserito automaticamente come scheda cliente nel CRM nella fase di sign up. Questo passaggio rappresenterà un ulteriore sviluppo ad alto valore aggiunto poiché permetterà un risparmio cospicuo di tempo, oltre che la riduzione di errori di immissione nelle anagrafiche dei lead creati.

Grazie a questi importanti step, si fornisce un valido strumento tale da garantire:

- la **riduzione** del numero di operazioni manuali;
- il **miglioramento** dell'insieme dei processi;
- l'**ottimizzazione** dell'intera value chain.

Di seguito, uno schema riassuntivo tale da far comprendere le principali implementazioni e upgrade che hanno risolto la maggior parte delle problematiche di ciascuna fase.

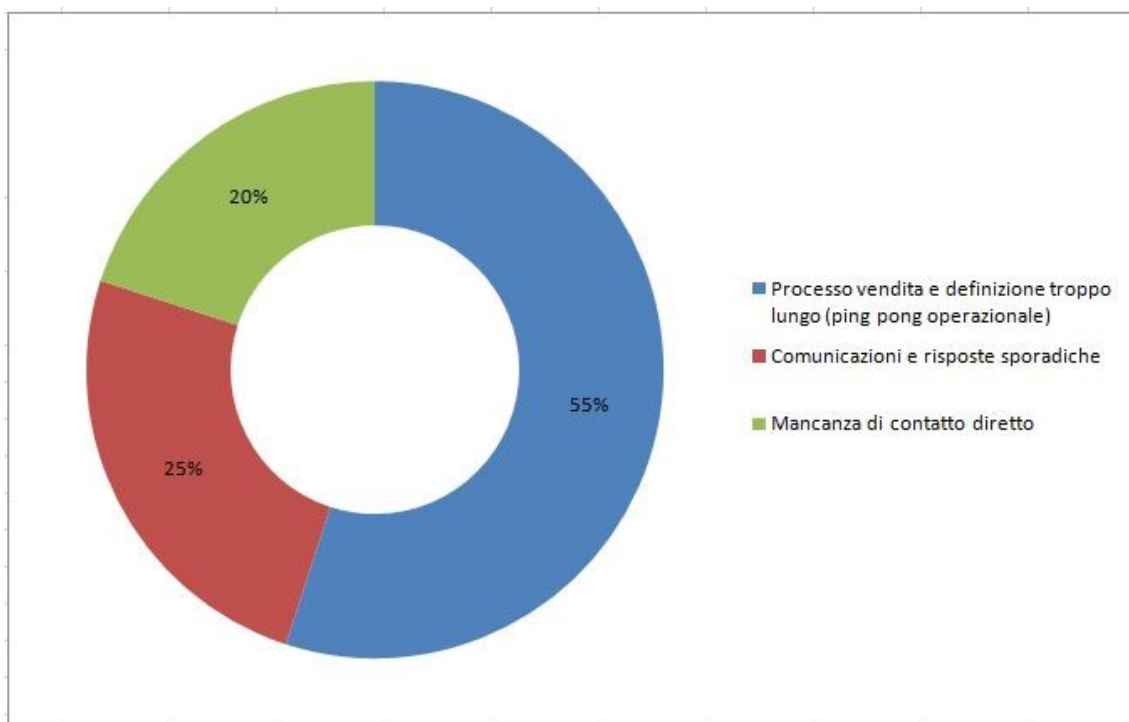
Fase	Upgrade
Scouting	CRM
Signup	CRM + API piattaforma
Completamento profilo	Procedura guidata (Wizard) + Live chat
Project request	Inserimento numero SKU
Call definizione progetto	CRM + Live Chat
Proposta pacchetti	Integrata in piattaforma
Scelta pacchetto	Integrata in piattaforma
Pagamento	Integrato in piattaforma
Match con producer	Implementazione Ranking Producer
Gestione, assistenza e supporto	CRM + Chat progetto + Live chat
Upselling	CRM + Live Chat
Fidelizzazione	CRM + Live Chat

Si sottolinea inoltre, che la fase di pagamento è caratterizzata sia dalla completa implementazione in piattaforma in merito all'acquisto e fruizione del pacchetto scelto che alla effettiva comunicazione esterna con altri strumenti. Ciò significa che essa ha rappresentato, così come nell'implementazione del CRM, un ulteriore upgrade relativo alla comunicazione con la piattaforma IA. La suddetta fase è stata messa in comunicazione tramite **interfaccia API** con il principale sito di riferimento per la contabilità e fatturazione online. Dunque, la scelta e l'acquisto, compreso il pagamento, avverrebbe di fatto sulla web app che comunica successivamente con "fattureincloud" tramite interfaccia e consente la **generazione automatica della fattura** relativa al pagamento appena effettuato. Tale processo viene implementato secondo questi criteri poiché l'amministrazione, i pagamenti e la contabilità veniva da sempre effettuata su questo strumento cloud.

La maggior parte degli upgrade sopra descritti rappresentano quelli già discussi in precedenza in fase di upgrade piattaforma, e per questo motivo non verranno nuovamente trattati, ma vengono mostrati per permettere la **comprensione della metodologia applicata** in fase di studio e analisi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

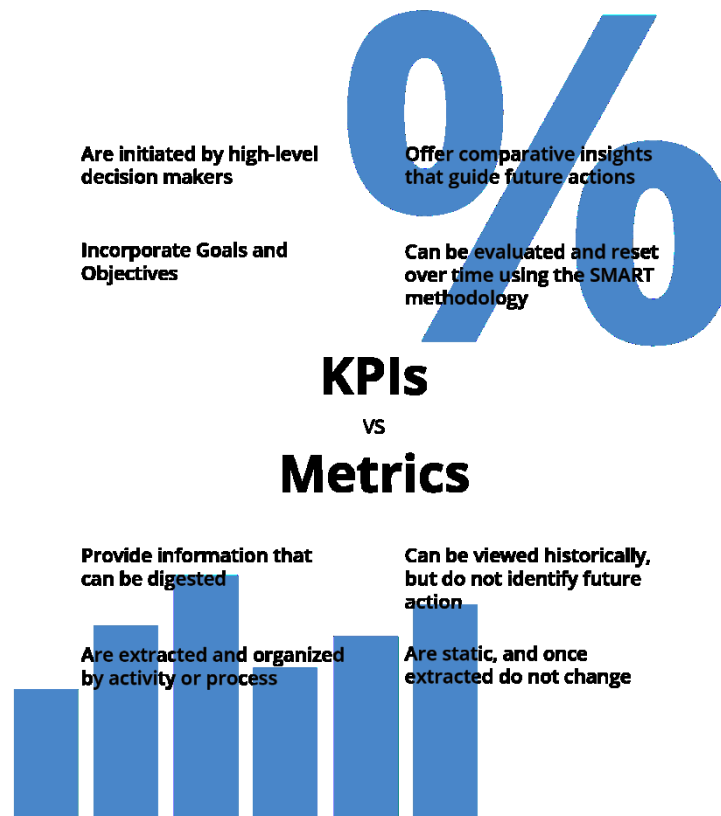
Inoltre, è possibile affermare che si è riusciti a ridurre in maniera consistente gli utenti iscritti inattivi e ad alto tasso d'abbandono grazie all'integrazione degli upgrade e l'aver apportato sostanziali modifiche.

Di seguito, è possibile osservare che la maggior parte degli utenti ad alto tasso d'abbandono è caratterizzata di fatto da quelli che hanno riscontrato **problematiche** sostanziali **nell'intero processo di vendita**. La definizione del progetto non era chiara, la scelta dei pacchetti avveniva all'esterno così come il pagamento, causando un vero e proprio **ping pong operativo**. Tutto ciò per far comprendere l'importanza di tutte le implementazioni mostrate nei capitoli precedenti.



KPI

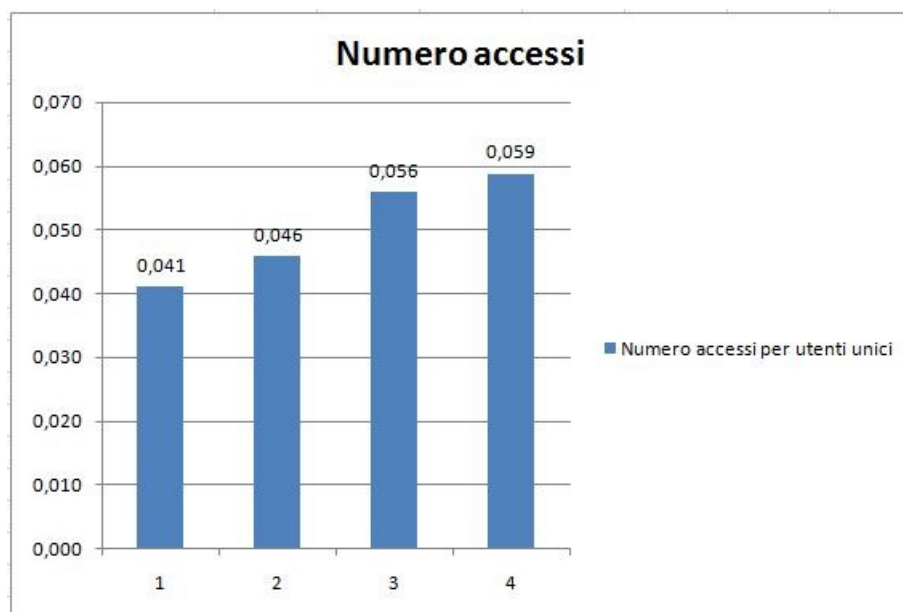
L'ultimo capitolo tratterà la valutazione delle **KPI (Key Performance Indicator)** utilizzate e il potenziale raggiungimento degli obiettivi. Viene oltremodo evidenziata la differenza che caratterizza le suddette KPI con le metriche. Nell'elaborato sono state valutate le prime.



La scelta delle KPI, in sostituzione alle semplici metriche, è relativa ad una questione di fruizione dei dati prodotti poiché gli **indicatori chiave di prestazione** forniscono, oltre al dato e alla metrica in questione, anche ulteriori dettagli per conseguenti decisioni. Le metriche avrebbero di fatto fornito solo l'aspetto puramente quantitativo, che, come già detto nel corso dell'elaborato, non era assolutamente un fattore di interesse primario. Rimane dunque, l'enfasi costante sulla qualità del lavoro piuttosto che la quantità e il miglioramento continuo circa le attività ad alto valore aggiunto.

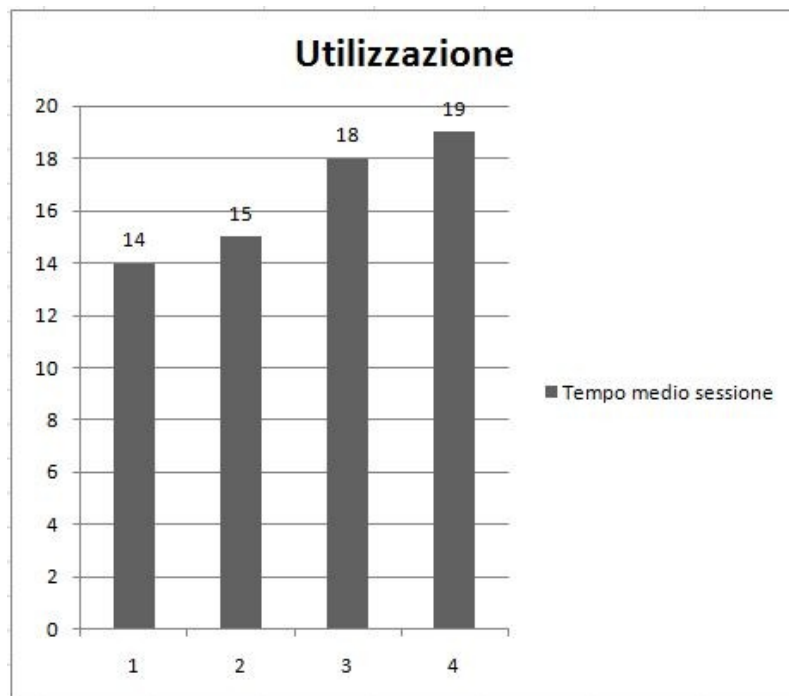
In dettaglio, bisogna sottolineare l'utilizzo di indici prettamente legati all'**efficienza** piuttosto che ai costi aziendali, con maggiore enfasi sulla **durata delle attività** piuttosto che sul tempo impiegato dalle risorse in termini di produttività. Questi, i principali parametri considerati.

Si evidenziano dunque, gli indicatori fondamentali relativi agli aspetti del business oggetto d'interesse. Il primo riguarda il **numero di accessi** in piattaforma che, seppur un indicatore abbastanza statico, però fa capire l'aumento dell'interattività degli utenti calcolati in base alla **valutazione dei log registrati**. Ciò comporterà un'attenzione futura circa la scelta del server di riferimento poiché si ipotizza l'aumento dell'utenza che fruisce dei contenuti, da confrontare e valutare in base alla capacità offerta dal sistema. A tal proposito, si pianifica l'attività di valutazione futura dei servizi esterni che, come dicevamo, potrebbe rappresentare una potenziale problematica.



Di conseguenza, viene valutato l'aspetto relativo all'**utilizzo** di piattaforma tramite la valutazione del **tempo trascorso dall'utente medio** all'interno della stessa. Tale valutazione è consentita grazie al calcolo di ogni sessione utente, e

seppur anche questo indice è abbastanza statico e puramente indicativo come il precedente, rappresenta un valido strumento di riflessione circa le attività future. Viene innanzitutto calcolato soltanto sulla quella parte di utenti con status “in corso”, dunque tale procedimento ha l’obiettivo di comprendere se grazie alle nuove implementazioni di piattaforma, **l’utente medio con progetti in corso utilizzi sempre più la web app per svolgere le proprie azioni**. D’altro canto rappresenta un punto chiave per il team poiché dimostra che gli upgrade messi in atto hanno portato ad una sostanziale **riduzione di operazioni eseguite manualmente e/o esternamente da entrambe le parti**.

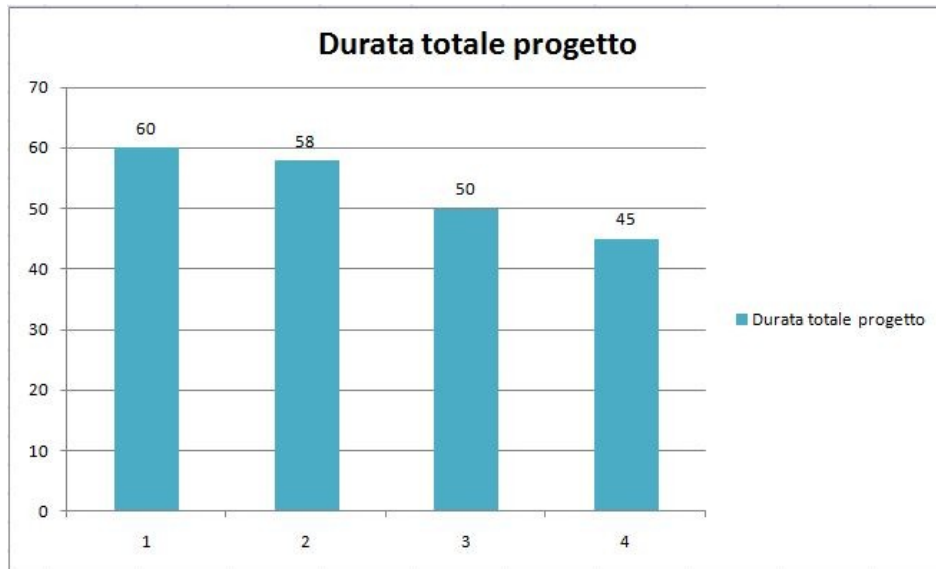


Come dimostrato in precedenza nel corso dell’elaborato, il principale punto d’azione e obiettivo cardine prefissato è legato sicuramente alla **durata totale dei progetti**. Essa, oltre a rappresentare un corposo dispendio di tempo e risorse, mostrava infinite pecche all’interno del business, causando di fatto molteplici criticità di varie forme. Innanzitutto il tempo speso da ogni risorsa risultava ampiamente maggiore rispetto a quello preventivato in fase iniziale, inoltre la risorsa responsabile di progetto causava di conseguenza il coinvolgimento di

ulteriori risorse per lo svolgimento delle attività, generando dunque un **effetto domino** sia sulle tempistiche interne e di progetto, che sull'**impiego inefficiente ed inutile di risorse**.

Tuttavia, il progetto interno di piattaforma, una volta avviato, presentava alcuni aspetti critici relativi alle durate delle fasi, ma nella maggior parte dei casi erano dovute alle due parti in questione, ovvero il brand che decide e il producer che mostra la fattibilità e il completamento dei lavori. Dunque la figura del team interno rappresenta sicuramente un fattore importante, ma a livello di ottimizzazione delle tempistiche ha un impatto certamente non soddisfacente. Infatti, come visto in precedenza, si è agito sulle operazioni automatizzabili, attività pre-progetto e l'analisi preventiva del produttore di riferimento, ma non è stata fatta molta enfasi appunto sui passaggi interni per suddetti motivi.

Oltre al tempo e alle risorse impiegate, nasceva di fatto la problematica legata al ciclo economico aziendale che subiva drastiche riduzioni di liquidità anche a causa dell'eccessiva durata dei progetti. Quest'ultimi riducevano in maniera consistente il tempo dedicato da ogni membro del team ad espandere il business e seguire nuovi progetti. Dunque, il fattore relativo alla sostenibilità aziendale prende sempre più piede nel corso del tempo. Bisogna oltremodo garantire l'efficienza delle risorse e un effettiva accelerazione dei progetti. Agendo sulle attività a scarso valore aggiunto, mettendo in atto nuove implementazioni, standardizzando i flussi e utilizzando un CRM di supporto a tutte le attività relative agli utenti-clienti, si sono potuti raggiungere consistenti risultati.

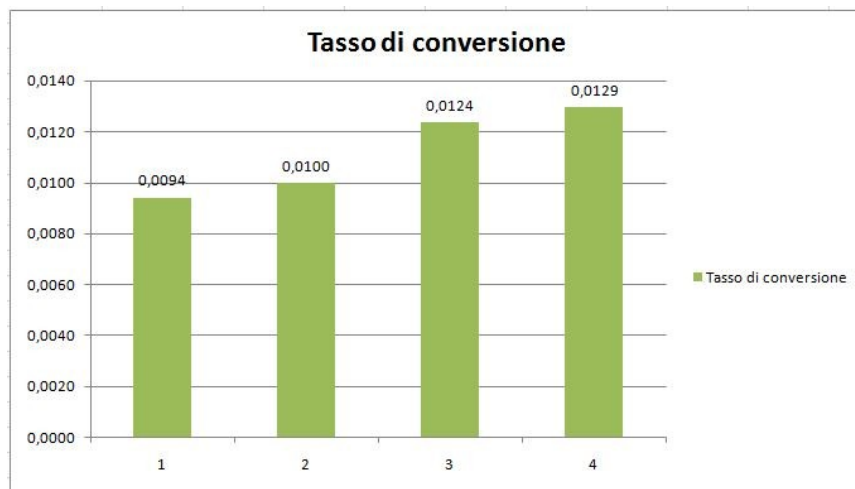


Risparmio di tempo: 25%.

Ulteriore punto oggetto d'analisi e indicatore fondamentale nell'impresa è il **tasso di conversione**. Esso è stato migliorato grazie ai nuovi percorsi utente generati con l'upgrade generale. Tali implementazioni hanno avuto effetto sia sui nuovi utenti riscontrando utilizzazione e fruizione maggiore, sia su quelli ritenuti inattivi e ad alto tasso d'abbandono. Soprattutto sui nuovi utenti si è registrato un tasso di conversione molto più elevato del precedente che ha apportato un **trend crescente** all'intero business. Gli utenti classificati come "inattivi", compresi quelli definiti in precedenza ad "alto tasso d'abbandono", che riscontravano problematiche della piattaforma e una scarsa fruizione e semplicità d'uso, sono stati parzialmente recuperati e re-immessi nell'ecosistema di italian artisan generando dunque, un ulteriore crescita del tasso di conversione.

Il conversion rate si attestava a 0,97% nel periodo precedente l'upgrade e la nuova stesura dei flussi standardizzati. Successivamente subisce un netto miglioramento, e al momento della lettura dei dati si registra un tasso di conversione pari circa a 1,29%. Constatato il fatto che il conversion rate in Italia per quanto riguarda le piattaforme (generaliste) che vendono una moltitudine di

prodotti di medio-largo consumo come e-commerce, marketplace è del 1,6% (Fonte: SMC Consulting), e italian artisan rappresenta una differente piattaforma che si rivolge al mercato fashion luxury, in una **ristretta nicchia di mercato**, tale risultato è da ritenere sicuramente come un successo per l'intero team. Ciò rappresenta di fatto un indicatore circa il trend crescente dal lato economico e una **maggiore sostenibilità aziendale generata dalla liquidità** immessa dal completamento dei progetti.



Come già mostrato, viene ridotto il **tasso d'abbandono** utenti sia grazie alle implementazioni che all'effettivo recupero da parte del team. Dunque, oltre a ridurre l'indice, questo aspetto ha generato anche l'aumento del tasso di conversione.

Da sottolineare tuttavia la **drastica riduzione del tempo perso** dalle risorse e dall'intero sistema grazie alla standardizzazione dei nuovi flussi, eliminazione di attività esterne e parallele, riduzione di disallineamenti e rallentamenti, che hanno generato enormi benefici all'intera macchina aziendale. Inoltre, con l'implementazione e l'utilizzo di trello come strumento gestionale per lo sviluppo e pianificazione delle attività interne, si sono risolte ulteriori problematiche e criticità dapprima riscontrate.

Il Customer retention rate (**CRR**), legato alla loyalty, dunque alla fidelizzazione dell'utente, subisce anch'esso un **miglioramento**. Esso esprime la percentuale di clienti che continua ad acquistare in un determinato intervallo di tempo. I fattori che servono per calcolare il CRR su base percentuale, sono:

- numero di clienti all'inizio del periodo scelto;
- numero di clienti ottenuti durante il periodo;
- numero di clienti alla fine del periodo.

Dunque: $[(\text{clienti fine periodo} - \text{clienti acquisiti nel periodo}) / \text{clienti inizio periodo}] \times 100$



Per la valutazione di criteri qualitativi legati all'utente, conseguenti la fase di completamento dei progetti, si è tenuto conto del **livello di servizio**. Esso rappresenta un fattore indicativo che possa eseguire un'indagine qualitativa circa il grado complessivo di soddisfazione dell'utente post-progetto. Viene calcolato su tre parametri valutati dall'utente al termine dell'esperienza di progetto, e fornisce un chiaro input per mettere a punto scelte e decisioni future.

Seppur indicatori di massima, questi parametri svolgeranno un ruolo davvero fondamentale nelle fasi successive. Il primo è la **velocità** relativa al tempo speso per il progetto e la rapidità circa l'assistenza ricevuta volta a risolvere le problematiche, il secondo è la **puntualità** definita dalla ricezione dei campioni e rispetto delle milestones, anche se ciò dipendeva parzialmente da IA, e il terzo ed ultimo punto è relativo alla **soddisfazione** circa il supporto ricevuto, il servizio complessivo offerto e sul prodotto risultante.

Si evidenzia un soddisfacente miglioramento del livello di servizio registrando un aumento considerevole, anche se va sottolineato che il risultato atteso da italian artisan era più ambizioso e ciò lo si può mostrare dal grafico sottostante.



In conclusione, si può affermare di aver **raggiunto gli obiettivi prefissati**.

BIBLIOGRAFIA

Project Management, A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling, Eighth Edition – Harold Kerzner, 2003

Work Breakdown Structure: lo strumento cardine della gestione di un progetto – Giorgio Beghini, Università di Padova

Influenza di diverse work breakdown structures sulla concettualizzazione di un progetto - Shlomo Globerson, International Journal of Project Management, 1994 12 (3), pagg. 165-171.

Project Management Institute (<http://www.pmi.org>). “Guida al Project Management Body of Knowledge” (PMBOK-2004)

Effective Project Management - Robert K. Wysocki, Robert Beck Jr, David B. Crane. Ed. John Wiley & Sons, Inc. Capitolo 8 “Identify Project Activities”.

Lavorare per progetti - Massimo Baldini, Angela Miola, P. Antonio Neri, Capitolo 6.3 La Work Breakdown Structure (WBS)

Introduzione al Project Management – Massimiliano M. Schiraldi, Università degli studi di Roma Tor Vergata

Principi, scopi e strumenti della gestione di progetto, Claudio Petti, 2016, Università del Salento

Project Management: Pianificazione e progettazione, Niccolò Cusumano

Dispense di Project Management, v 1.4, Marco Decandia

L'integrazione dei flussi di lavoro interaziendali: una proposta metodologica, F. M. Barbini, A. D'Atri, D. Luzi, F. Ricci

Wide Workflow Development Methodology, Baresi L., Casati F., Castano S., 1999, Atti della International Joint Conference on Work Activities Coordination and Collaboration, pp.19-28

Identifying the Workflow Potential of Business Processes, Becker J. Uthmann C., Muhlen M., 1999, Atti della 32nd Hawaii International Conference on System Sciences

I sistemi informativi aziendali, De Marco M., 2000

Challenges of Migrating to Agile Methodologies, S. Nerur, R. Mahapatra, Mangalaraj G., 2005

Project Management Template: Modelli gestionali standard e guida pratica per il project manager e per il PMO aziendale, in linea con il PMBOK Guide, Martinati M., Corbucci D., 2013

Defining & Classifying Project Management Methodologies, C.M.M. Chin, A.C. Spowage, 2010

Il project management: come gestire il cambiamento e l'innovazione, Tronchia S.

<https://www.sciencedirect.com/>

<https://www.scholar.google.com/>

<https://www.iso.org/>

<https://www.pmi.org/>

<https://st.ilsole24ore.com/art/moda/2016-07-06/l-e-commerce-moda-cresce-35percento-doppio-media-italiana-trainato-innovazione-offerta-e-prezzi-boom-luxury-all-estero-160444.shtml?uuid=ADHmHwo>

<https://www.fashionmagazine.it/market/the-state-of-fashion-mckinsey-bof-ottimismo-sul-2019-ma-circoscritto-101355>

<http://paginetessili.it/il-settore-tessile-moda-italiano-nel-2015-16-a-cura-di-smi.html>

<https://www.eteaminternational.it/il-settore-moda-italiano-e-il-secondo-al-mondo-per-quotazioni-e-produzione/>

<http://paginetessili.it/il-settore-tessile-moda-italiano-nel-2019-nota-a-cura-di-confindustria-moda-centro-studi-per-smi.html>

<https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/504/suddividere-il-progetto-con-la-wbs.html>

<https://vitolavecchia.altervista.org/definizione-creazione-della-work-breakdown-structure-wbs/>

<https://twproject.com/it/blog/work-breakdown-structure-alcuni-suggerimenti-per-utilizzarla-al-meglio/>

<https://www.gema.it/blog/marketing-comunicazione-e-management/glossario-project-management-termini-significati-wbs/>

https://mestiereimpresa.bnl.it/roller/MI/entry/flussi_operativi_in_azienda

<https://www.leanthinking.it/>

https://officine.com/project/manuale-lorientamento-settori-tessile-abbigliamento-calzaturiero/?doing_wp_cron=1590833209.3217680454254150390625

https://it.wikipedia.org/wiki/User_Experience#User_Experience_e_progettazione_centrata_sull'utente

https://it.wikipedia.org/wiki/Front-end_e_back-end

https://it.wikipedia.org/wiki/Progettazione_centrata_sull'utente

<https://it.wikipedia.org/wiki/Usabilit%C3%A0>

[https://it.wikipedia.org/wiki/Accessibilit%C3%A0_\(design\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Accessibilit%C3%A0_(design))

<https://www.ux.conflux.it/blog/user-experience-e-customer-experience-qual-e-la-differenza>

<https://www.genetica.marketing/user-experience-di-cosa-si-tratta/>

<https://www.opta.it/operations-management/kpi-livello-servizio>

<https://www.organizzazioneaziendale.net/livello-di-servizio-kpi/957>

https://it.wikipedia.org/wiki/Project_management

[https://it.wikipedia.org/wiki/Prodotto_\(project_management\)](https://it.wikipedia.org/wiki/Prodotto_(project_management))

<https://www.organizzazioneaziendale.net/livello-di-servizio-kpi/957#:~:text=Il%20Livello%20di%20Servizio%20%C3%A8,fattore%20competitivo%20di%20crescente%20importanza.&text=Infine%2C%20come%20se%20non%20bastasse,di%20consegna%20sempre%20pi%C3%B9%20stretti.>

<https://www.organizzazioneaziendale.net/business-process-management>

<https://www.organizzazioneaziendale.net/tempi-consegna-confermati/1109>

<https://www.leanproduction.com/theory-of-constraints.html#:~:text=The%20Theory%20of%20Constraints%20is,referred%20to%20as%20a%20bottleneck.>

<http://www.umbertosantucci.it/atlane/il-diagramma-di-pareto-e-la-legge-8020/>