

La logistica del calzaturiero: **più servizio meno costi**

LA CONTINUA PROPOSTA DI COLLEZIONI CHE SUPERANO LE LOGICHE DELLA STAGIONALITÀ E LA CRESCENTE COMPLESSITÀ ED ETEROGENEITÀ DEL CANALE DISTRIBUTIVO SOLLECITANO NUOVE RISPOSTE DI ORGANIZZAZIONE FISICA ED INFORMATIVA

Il calzaturiero è uno dei settori di punta del Made in Italy, con riconosciuta eccellenza del prodotto e consolidata vocazione internazionale, che ha colto per tempo le sfide della globalizzazione, ampliando la presenza sui mercati di tutto il mondo. Anche le reti logistico-produttive sono evolute in ottica globale e la delocalizzazione è divenuta un fenomeno consolidato, spesso spinto da ragioni di costo della manodopera in un settore labor intensive. Allargando gli orizzonti, consideriamo che da tempo nell'industria è cresciuta la cultura del servizio, che focalizza il livello competitivo non solo nel dare un buon prodotto al giusto costo, ma anche nel luogo giusto al tempo giusto. L'aumentata flessibilità della domanda con la continua proposta di nuove collezioni che superano le logiche della stagionalità e la crescente complessità ed eterogeneità del canale distributivo sollecitano nuove risposte di organizzazione fisica ed informativa. Sincronizzare la produzione con le vendite in una visione di flusso continuo e coordinato, per produrre ciò che si vende veramente, è la funzione fondamentale della logistica.

Ciò comporta concepire l'organizzazione dei flussi informativi e di merce in una visione organica, che introduca come fattore competitivo fondamentale il tempo, con vantaggi di rilevante impatto economico: basse rimanenze, riduzione del rischio alle vendite, risposte immediate alle reazioni del mercato, ai problemi qualitativi, e molto altro. Uno scenario di questo tipo impatta sulla dinamica e sui costi della produzione e dei trasporti, induce nuovi paradigmi organizzativi e può rimettere in discussione decisioni strategiche a vantaggio di sistemi reattivi e integrati, come potenzialmente sono i nostri distretti industriali. Nello scorso mese di maggio il convegno "Logistica del Calzaturiero - Più Servizio meno Costi", tenutosi a Fermo e organizzato dall'Associazione Italiana di

Nell'ambito del processo di creazione e sviluppo prodotto è necessario strutturare un piano collezione e soprattutto prevedere per quanto possibile in anticipo le varie combinazioni di pellami, colori, accessori

Nell'ambito delle operations, tre sono i sotto-processi che richiedono particolare attenzione ai fini di un'ottimizzazione della catena logistica: l'industrializzazione, la pianificazione della produzione e la produzione vera e propria



Logistica e Supply Chain Management (AIILOG), ha suscitato l'interesse riguardo questi temi, sia da parte degli operatori che delle istituzioni del distretto marchigiano della calzatura, che figura tra i maggiori a livello europeo.

Il problema logistico nel settore

Le aziende del settore si trovano oggi a vivere situazioni complesse per effetto di una serie di elementi che hanno un grande impatto sui processi logistici, quali la rapidità, sia in termini di tempi di risposta che in quelli di uscita delle collezioni; la varietà delle collezioni sempre più ricche di modelli, articoli e varianti; l'esternalizzazione di molte delle attività produttive anche in Paesi esteri; la flessibilità in termini di variabilità della domanda e di richieste di personalizzazioni. Tutto ciò implica per le aziende la necessità di gestire cicli di progettazione continui e concentrati in più parti dell'anno, una ricerca stilistica e modellistica continua, il ripensamento e la riprogettazione dei modelli di programmazione e lancio della produzione nonché la razionalizzazione delle attrezzature e dei cicli produttivi. La logistica e, più in generale la supply-chain, devono quindi essere necessariamente pensate e viste come un processo inter-funzionale, gestendo tutte le fasi dalla proposizione della collezione fino alla consegna del prodotto finito al cliente.

In termini di soluzioni è chiaro che vanno realizzate diverse attività nell'ambito di tutti i processi che in qualche modo impattano con quello logistico. Nell'ambito del processo di creazione e sviluppo prodotto è necessario strutturare un piano collezione e soprattutto prevedere per quanto possibile in anticipo le varie combinazioni: pellami, colori, accessori (configurazione); ciò può consentire da un lato la riduzione della varietà degli articoli e dall'altro agevolare le vendite perché il cliente stesso può muoversi su un proposta maggiormente razionalizzata. Va poi

perfectly fit

Top 300 è la misuratrice GER Elettronica incredibilmente compatta, performante e precisa, progettata proprio per soddisfare l'esigenza di eseguire misurazioni di qualità della superficie delle pelli in spazi estremamente ridotti con la tecnologia più moderna.

**+ CONTROLLO DEL MATERIALE
+ SICUREZZA NELLA RESA PRODUTTIVA
+ RISPARMIO**


The Choice of The Leaders

GER Elettronica s.r.l. Tel. +39 0444 709555 www.gerelettronica.com

bang studio

realizzata un'attenta pianificazione del processo di progettazione al fine di rispettare i tempi imposti dal mercato e coordinare le attività di generazione, gestione e aggiornamento delle informazioni di prodotto, strutturando opportuni metodi per la codifica dei materiali e dei componenti utilizzati, nonché un'ottimizzazione delle informazioni delle distinte base e delle distinte cicli. Per ciò che riguarda il processo di gestione delle vendite è sempre più importante che la direzione commerciale provveda a predisporre il budget delle vendite in modo che si possa elaborare una pianificazione delle consegne in grado di pilotare, compatibilmente con i vincoli di stagionalità, la successiva fase di pianificazione della produzione.

Occorre poi realizzare interventi volti all'integrazione del processo di gestione degli ordini, così da poter disporre delle informazioni di vendita il prima possibile.

Nell'ambito delle operations, tre sono i sotto-processi che richiedono particolare attenzione ai fini di un'ottimizzazione della catena logistica: l'industrializzazione, la pianificazione della produzione e la produzione vera e propria. Per ciò che concerne la fase di industrializzazione occorre coordinare il più possibile la produzione di attrezzature, come forme e fustelle, tramite la messa a punto delle informazioni di prodotto con la pianificazione della produzione, così da sincronizzare i lanci di produzione e gli approvvigionamenti. Per ciò che concerne invece la pianificazione della produzione – fase più delicata perché sintetizza più variabili: consegne, approvvigionamenti e capacità produttiva – è necessario svolgere al meglio la pianificazione dei fabbisogni e da questa derivare il piano degli approvvigionamenti tenendo conto dei tempi di consegna dei materiali e dei componenti e dei tempi di attraversamento



delle diverse fasi di lavorazione. Inoltre è fondamentale programmare la produzione dei reparti interni e di quelli esterni tenendo conto delle capacità produttive richieste e di quelle disponibili, al fine di gestire, con anticipi di produzione e generazione di WIP oppure con flessibilità produttiva, eventuali sbilanciamenti. Infine per ciò che riguarda la produzione, pur considerando gli elevati livelli di manualità e artigianalità delle varie fasi di trasformazione, occorre rivedere nel dettaglio la movimentazione interna, razionalizzando il layout di fabbrica e ottimizzando i flussi dei materiali, attraverso i principi di riduzione degli sprechi propri dell'approccio della "lean production". Per quanto riguarda la logistica e la distribuzione occorre partire dalla costruzione di rapporti di partnership con i fornitori strategici, misurandone le prestazioni e sincronizzando gli approvvigionamenti con la pianificazione. Infine occorre ottimizzare la gestione dei magazzini sia dal punto di vista logico (affidabilità delle giacenze e allineamento degli scarichi e dei consumi), che da quello fisico (accettazione, stoccaggio e distribuzione delle materie prime e dei semilavorati, uso degli spazi) e ottimizzare la fase di spedizione.

Effetti attesi sulla catena logistica

Tra gli aspetti inerenti il miglioramento dell'organizzazione logistica nel settore calzaturiero figura quello relativo alla trasmissione e all'uso dell'informazione lungo la supply chain. Le problematiche originate da una scarsa condivisione dell'informazione in tale struttura portano ad accentuare gli effetti negativi delle fluttuazioni di mercato e della variabilità della domanda, con il risultato di accrescere i costi e limitare l'efficienza.

Una visione complessiva dello stato della supply chain, che descriva la situazione dei magazzini, la previsione della domanda a breve e i flussi in essere in relazione ai singoli attori rappresenta uno strumento importante nel controllo della catena stessa, da attuarsi mediante una struttura logistica integrata, capace di raccogliere dati a tutti gli stadi del processo e di interpretarli elaborandoli in base ad un modello globale. Un operatore logistico specializzato può fornire le competenze e le risorse necessarie per approntare una tale struttura e per gestirne in maniera efficace il funzionamento attraverso



Per quanto riguarda la logistica e la distribuzione occorre partire dalla costruzione di rapporti di partnership con i fornitori strategici, misurandone le prestazioni e sincronizzando gli approvvigionamenti con la pianificazione (cortesia Jungheinrich)

La logistica e, più in generale la supply-chain, devono essere necessariamente pensate e viste come un processo inter-funzionale, gestendo tutte le fasi dalla proposizione della collezione fino alla consegna del prodotto finito al cliente (cortesia LeCoqSportif)

moderne tecniche di Supply Chain Management. Queste ultime, supportate da una condivisione dei modelli di domanda, possono essere vantaggiosamente utilizzate, in particolare, per ridurre gli effetti del cosiddetto colpo di frusta, o bullwhip effect, che porta ad amplificare le fluttuazioni dei livelli di inventario a mano a mano che si risale all'indietro nella catena. Inoltre, le stesse tecniche offrono strumenti per ottimizzare i livelli di scorte e le capacità di movimentazione in relazione gli uni alle altre. Questi due elementi, uniti al risparmio verosimilmente ottenibile grazie a fattori di scala, ai vantaggi, in termini di efficienza e affidabilità, derivanti dall'uso di competenze e professionalità specifiche e alla semplificazione della struttura aziendale, che concentrerebbe le risorse unicamente nella produzione, appaiono sufficienti per stimolare la crescita di una domanda consapevole, tra le aziende del settore calzaturiero, di servizi logistici specializzati. Il passaggio dalle intenzioni all'effettiva realizzazione di innovazione nei processi e nelle tecnologie sta avvenendo in modo differenziato nei diversi distretti industriali italiani, ma in generale in modo ancora insufficiente. Gli ostacoli sono soprattutto culturali, anche perché affrontare decisioni, come dare in outsourcing attività logistiche e/o effettuare innovazione interna, su temi che non costituiscono il core business aziendale, ha bisogno di una valutazione corretta del rapporto costi/benefici su cui manca, appunto, l'adeguata consapevolezza interna. L'innovazione dovrebbe essere spinta da competenze esterne, che, mutuando e adattando esperienze di successo ormai trentennali in altri settori industriali, possano tagliare il nodo gordiano e innescare senza indugi un processo di innovazione ed emulazione reciproca che produca un riposizionamento competitivo dei calzaturieri sul fronte del servizio. Adeguata attenzione all'innesco di questi fenomeni deve essere data dalle istituzioni preposte alla politica industriale, per non disperdere e anzi dare nuovo impulso a patrimoni di tessuti industriali che tuttora sono player vincenti nella competizione globale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

CLASSE 911-210: QUALITÀ NELLE CUCITURE

- ▶ Tecnologia M-Type
- ▶ Software semplice e intuitivo
- ▶ Campo di cucitura di 300mmX200mm
- ▶ Crochet ad asse verticale «XXL» (Ø 32 mm)
- ▶ Velocità di 3.000p/m
- ▶ Piedino regolabile a punto



**DÜRKOPP
ADLER**

DÜRKOPP ADLER ITALIA

Via Bach, 13 - 20092 Cinisello Balsamo (MI)
tel.: +39 02 618600-1 fax: ++39 02618600-44
e-mail: info@durkoppadler.it