

*Empowering lives  
through knowledge and  
imagination.*

MILANO | ITALY

## **Come gestire supply chain complesse nel mondo del fashion: prassi adottate e risultati conseguiti**

Raffaele Secchi  
Operations & Technology Management Unit

## Agenda

- Il progetto di ricerca
- Fashion e SCM: gli elementi di complessità
- Contrastare la complessità: *SCM process integration*
- Le determinanti organizzative
- Processi di integrazione e impatto sulla competitività

## Agenda

- Il progetto di ricerca
- Fashion e SCM: gli elementi di complessità
- Contrastare la complessità: *SCM process integration*
- Le determinanti organizzative
- Processi di integrazione e impatto sulla competitività

## Il progetto di ricerca



## Il progetto di ricerca

- Comprendere gli aspetti di complessità e le logiche gestionali di alcune SC rilevanti del Made in Italy.
- Analizzare le principali scelte di assetto e di gestione.
- Analizzare l'organizzazione interna e la presenza di un presidio specifico (presenza o meno di un supply chain manager e aree di responsabilità coperte).
- Evidenziare l'adozione di prassi di integrazione con i fornitori e con i clienti.





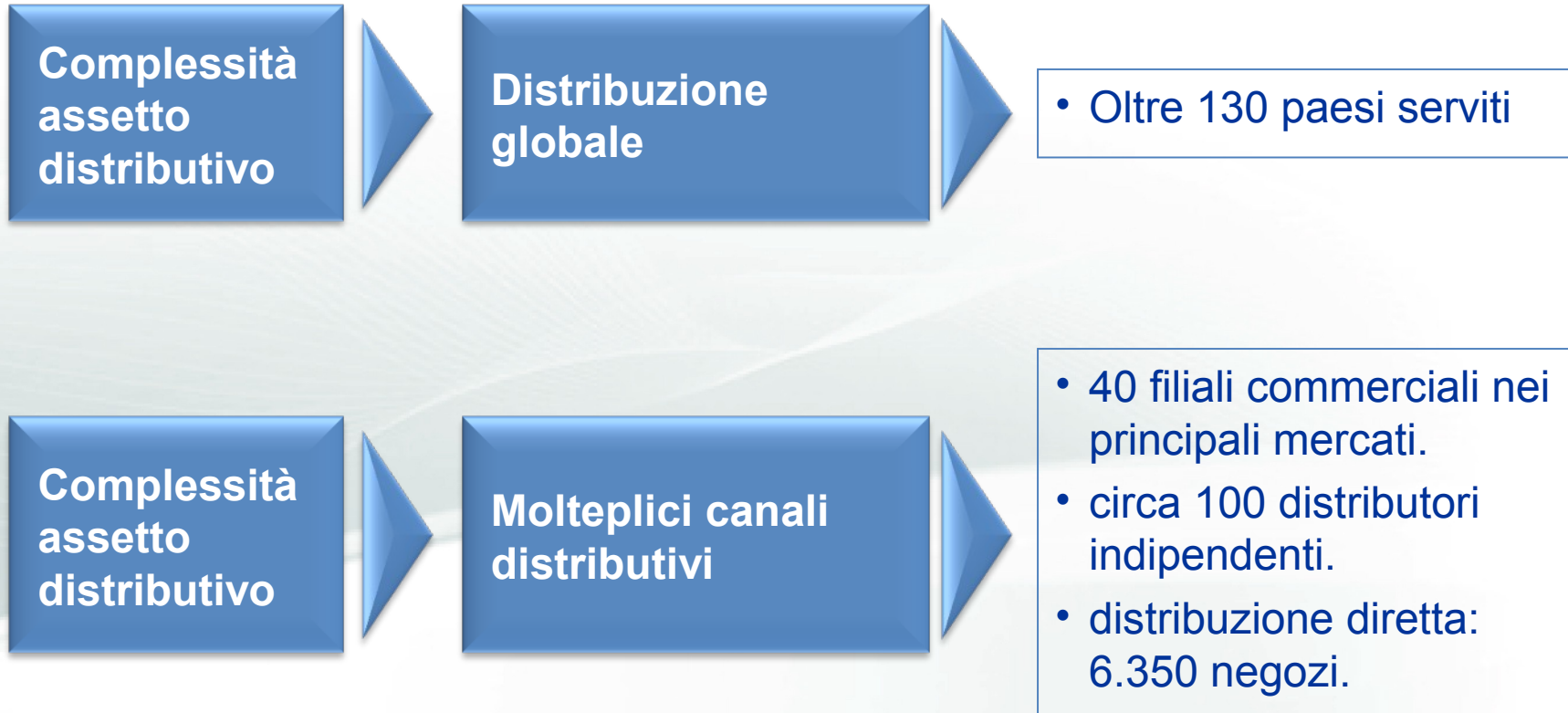
## Agenda

- Il progetto di ricerca
- Fashion e SCM: gli elementi di complessità
- Contrastare la complessità: *SCM process integration*
- Le determinanti organizzative
- Processi di integrazione e impatto sulla competitività

## Fashion e SCM: gli elementi di complessità



## Fashion e SCM: gli elementi di complessità





## Fashion e SCM: gli elementi di complessità

Azienda	Struttura produttiva (di proprietà)	Fonti di approvv.mento a livello globale	Fonti di approvv.mento estere (local for local)
Loropiana	4 siti Italia 4 siti Estero	Sì	Sì
Luxottica	6 siti Italia 5 siti Estero	Sì	Sì
Piquadro	1 sito Italia 1 sito Estero	Sì	Sì

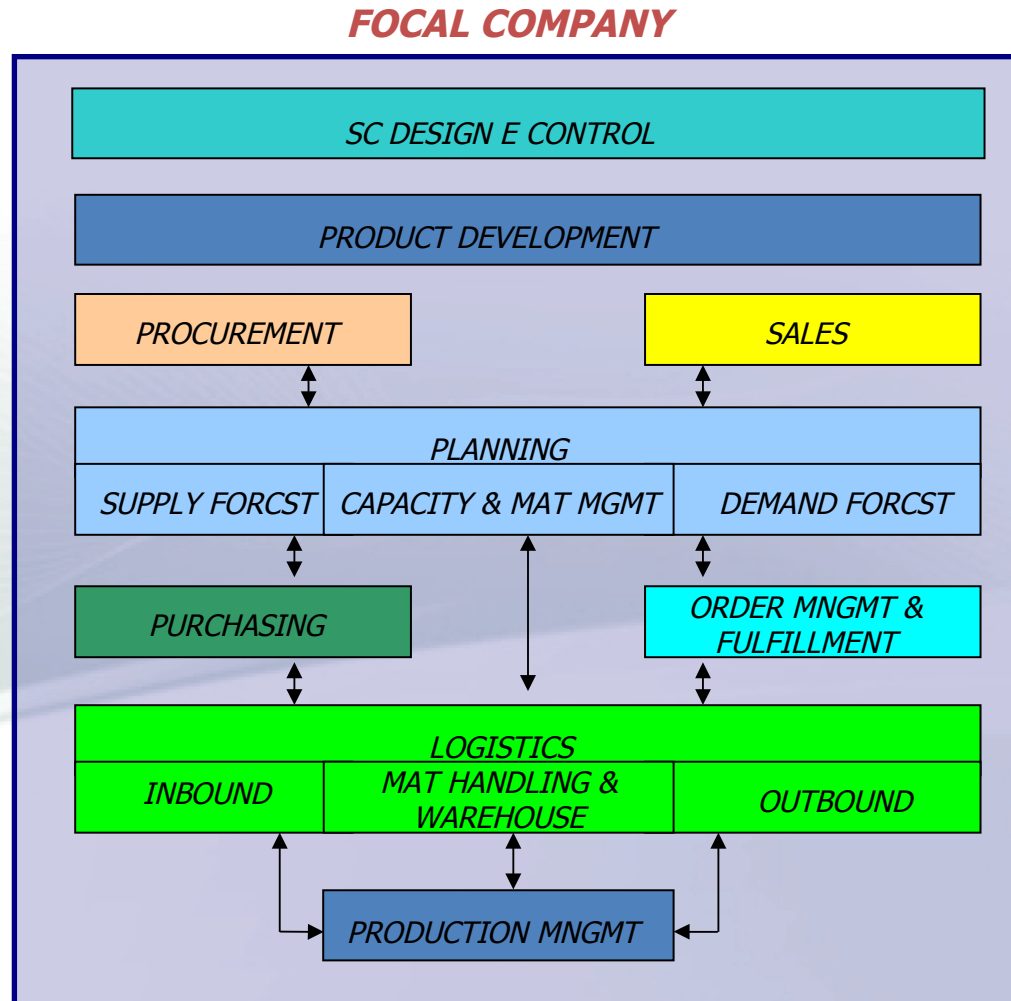
Fonte: R. Secchi (2012), Supply Chain Management e Made in Italy, Egea

- Strutture SCM molto articolate
- Strutture SCM globali

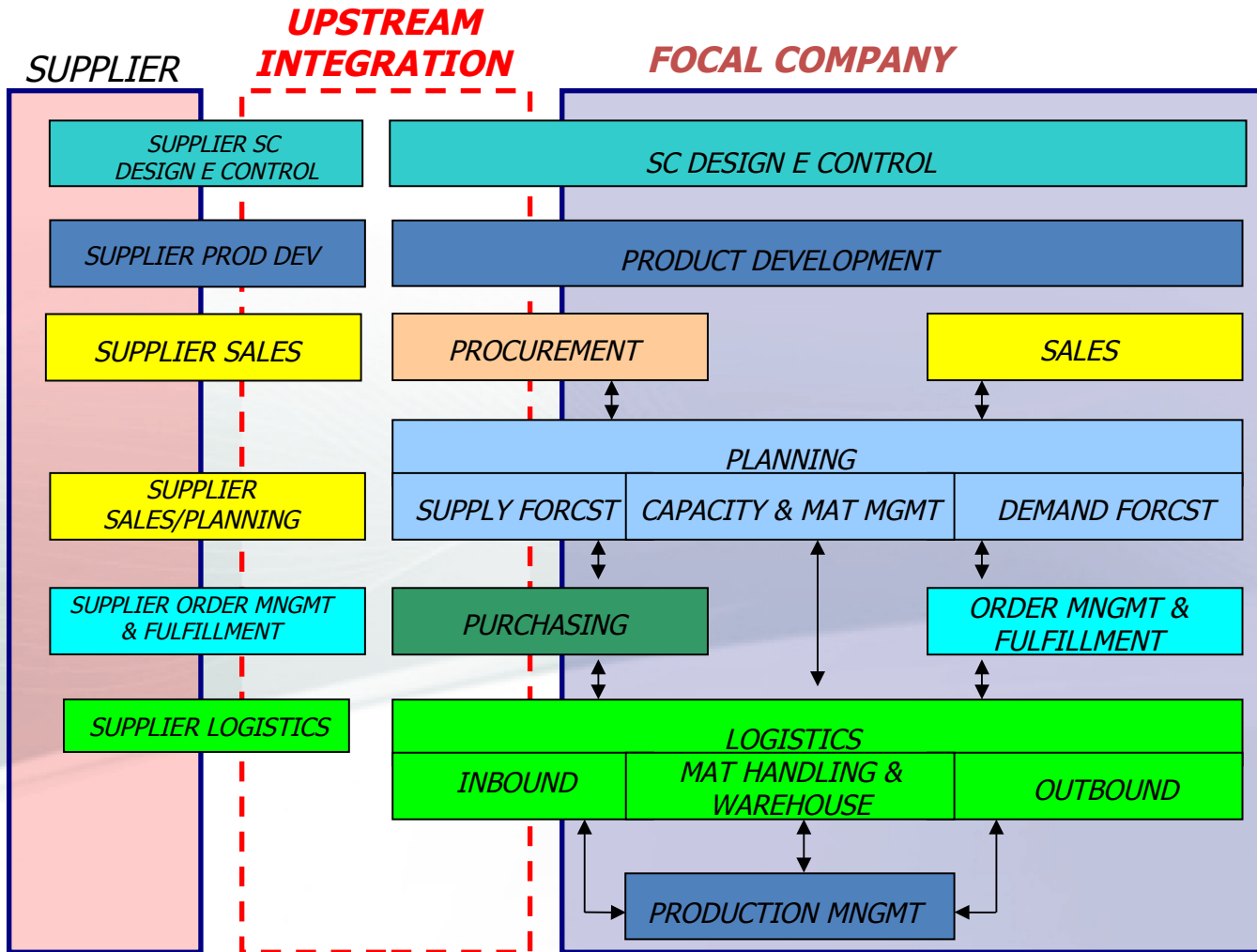
## Agenda

- Il progetto di ricerca
- Fashion e SCM: gli elementi di complessità
- Contrastare la complessità: *SCM process integration*
- Le determinanti organizzative
- Processi di integrazione e impatto sulla competitività

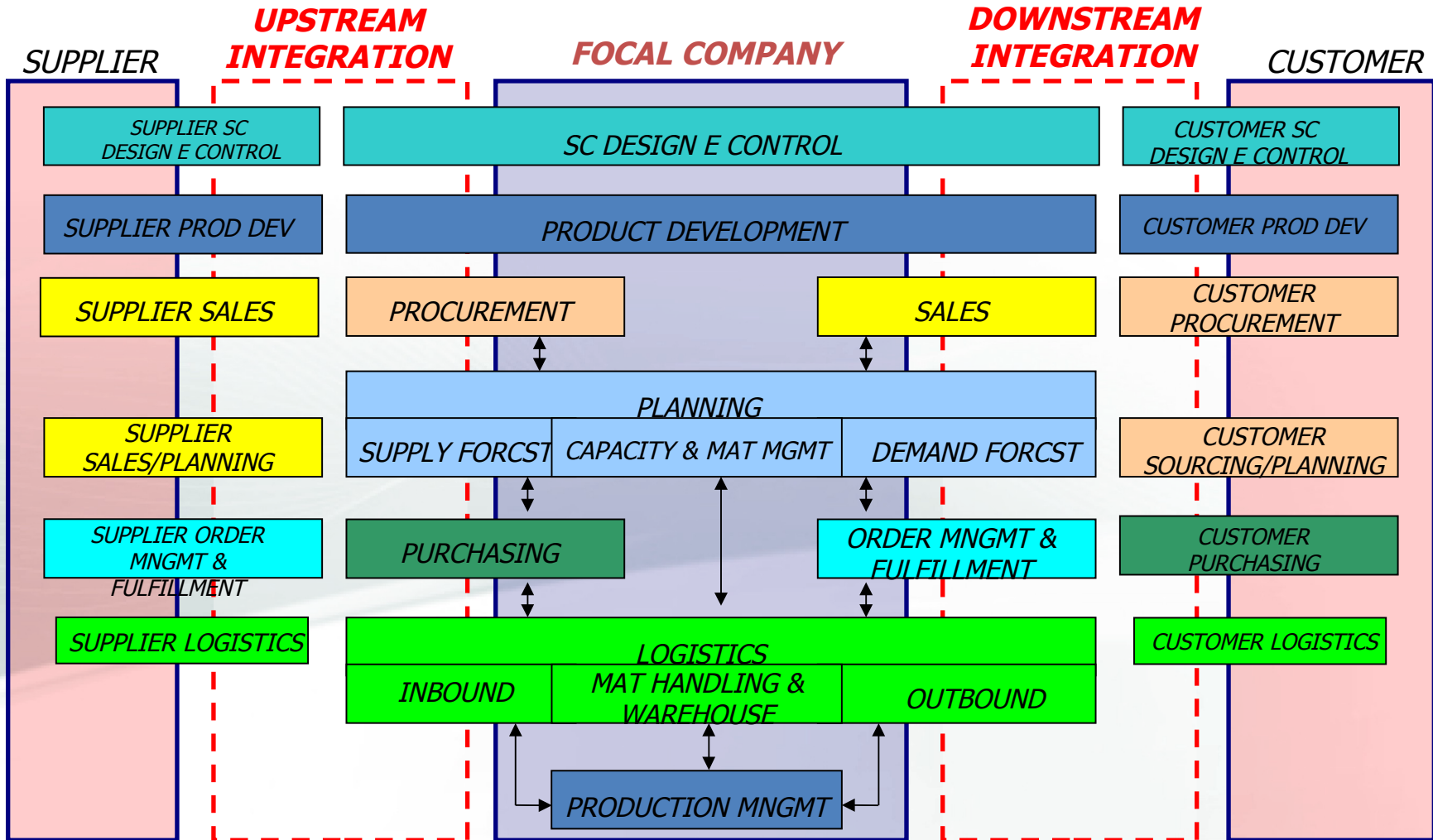
## Process integration interna



# Upstream Process integration



# Downstream Process integration





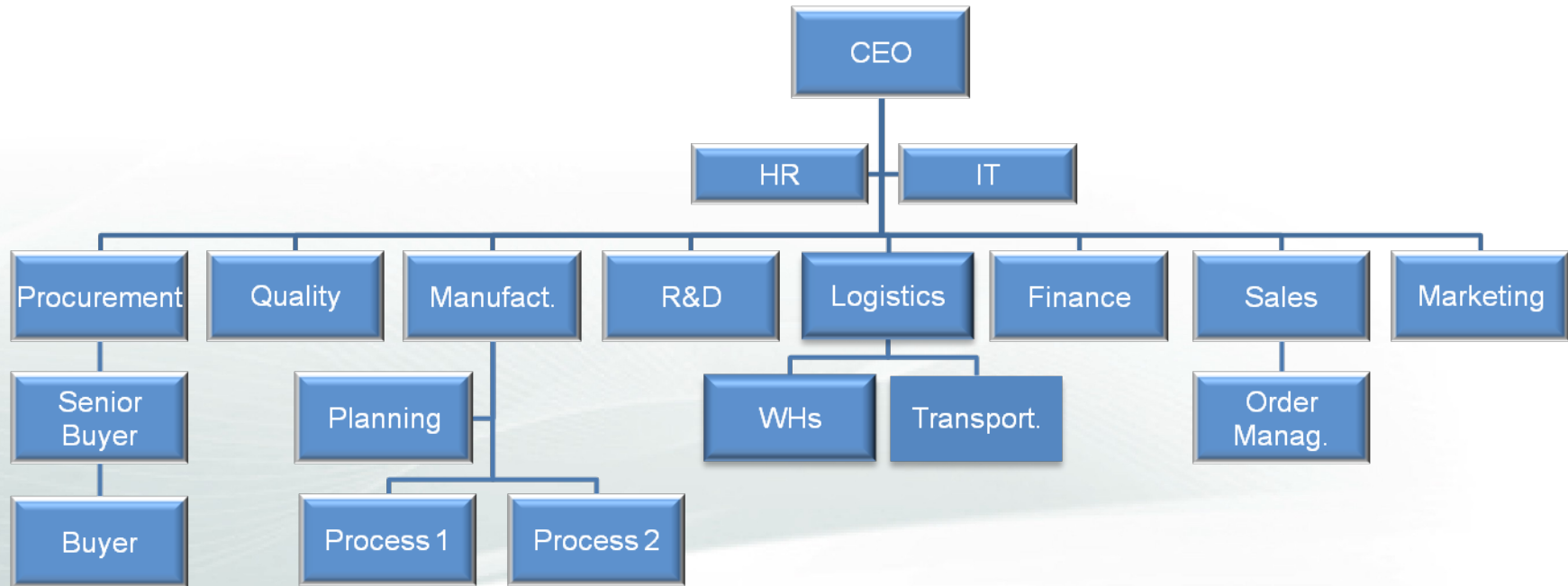
## Process integration: 3 livelli

Livelli di integrazione	Obiettivo	Punti chiave
Comunicazione	Condivisione delle informazioni	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condivisione informazioni rilevanti</li><li>• Autonomia dei processi decisionali delle singole aziende</li><li>• Condizioni non impegnative associate allo scambio di informazioni</li></ul>
Coordinamento	Coordinamento dei processi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Condivisione informazioni rilevanti</li><li>• Sviluppo di specifici meccanismi di coordinamento (passi del processo di scambio delle informazioni, ruolo degli attori coinvolti, articolazione del processo decisionale degli attori)</li></ul>
Collaborazione	Gestione strategica delle relazioni	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creazione di relazioni inter-organizzative in chiave strategica</li><li>• Sviluppo di soluzioni innovative in grado di ridisegnare le modalità attuali di gestione dei processi</li></ul>

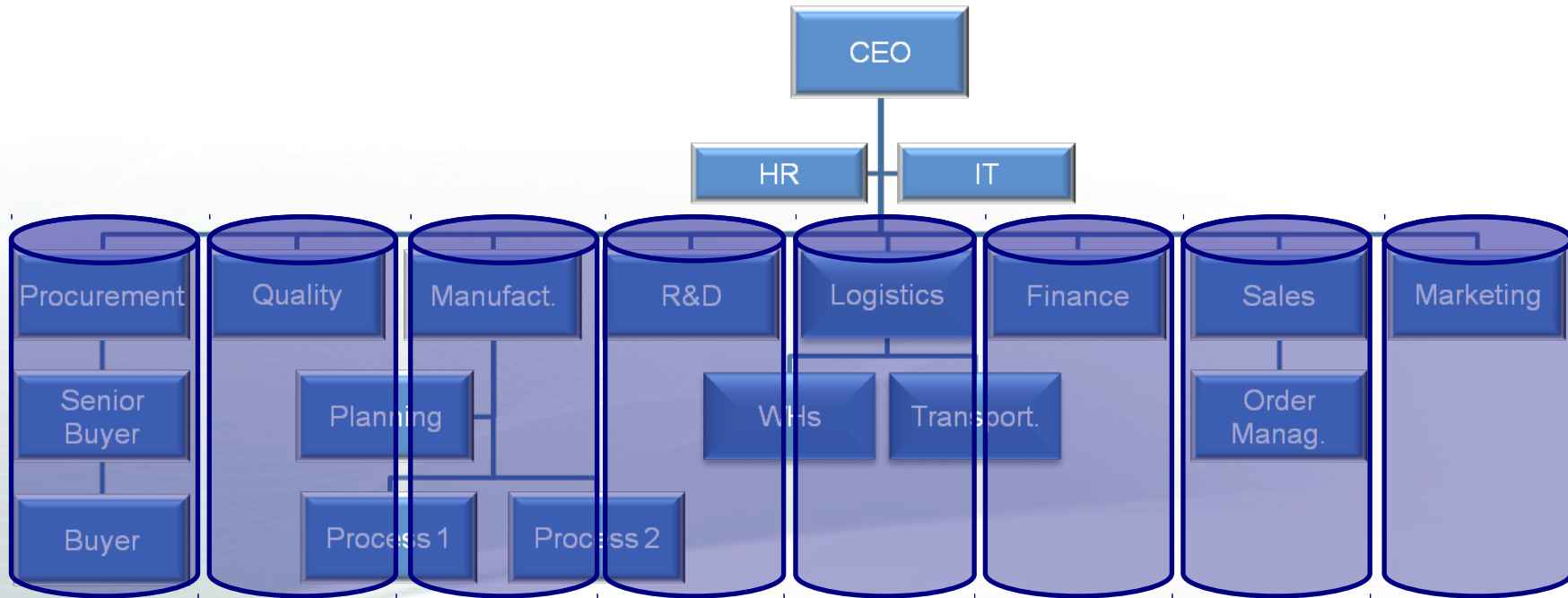
## Agenda

- Il progetto di ricerca
- Fashion e SCM: gli elementi di complessità
- Contrastare la complessità: *SCM process integration*
- Le determinanti organizzative
- Processi di integrazione e impatto sulla competitività

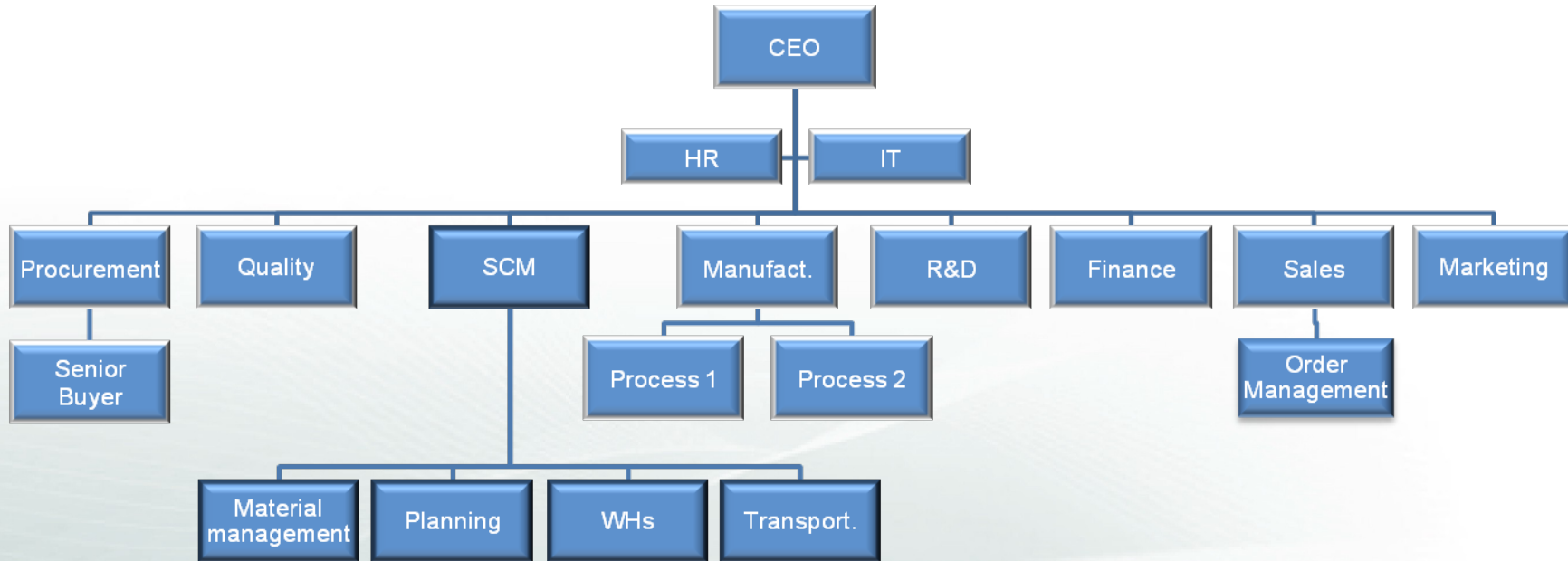
# L'organizzazione funzionale



# L'organizzazione funzionale

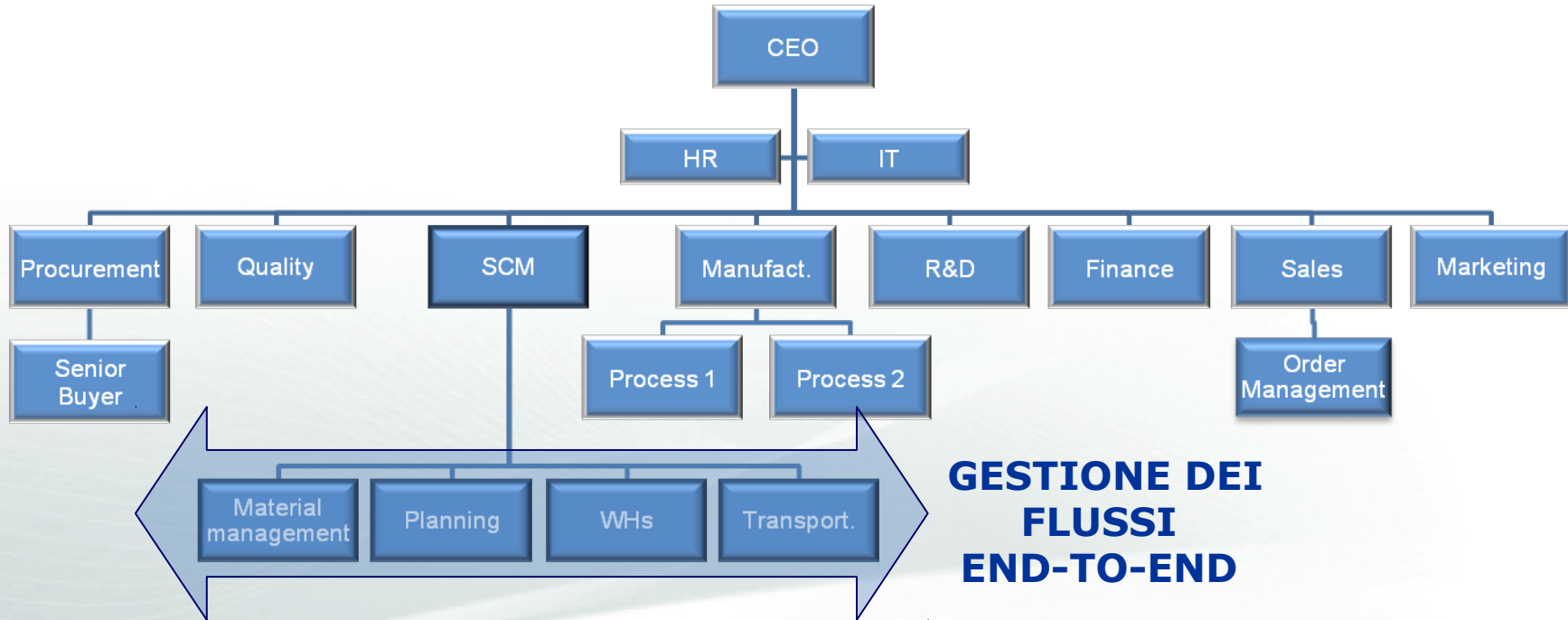


# Verso un'organizzazione orientata al SCM

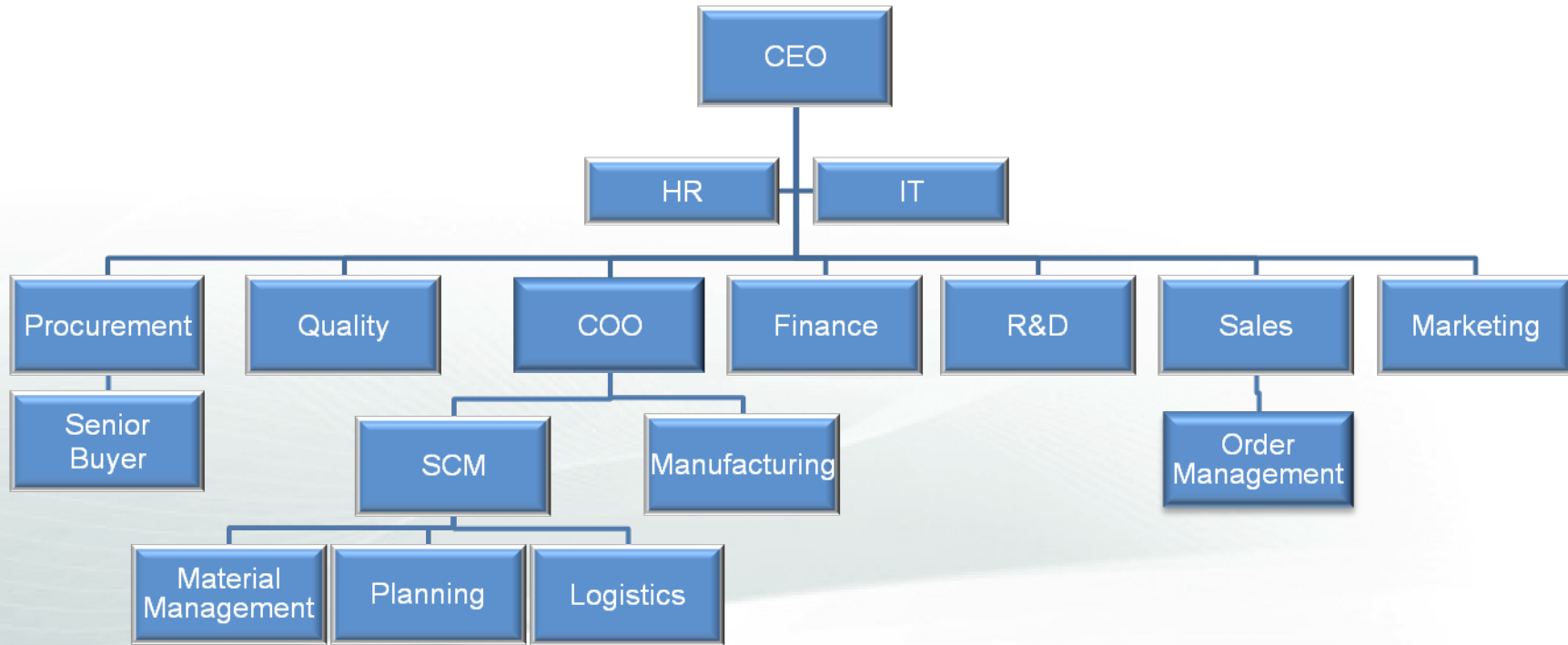




# Verso un'organizzazione orientata al SCM

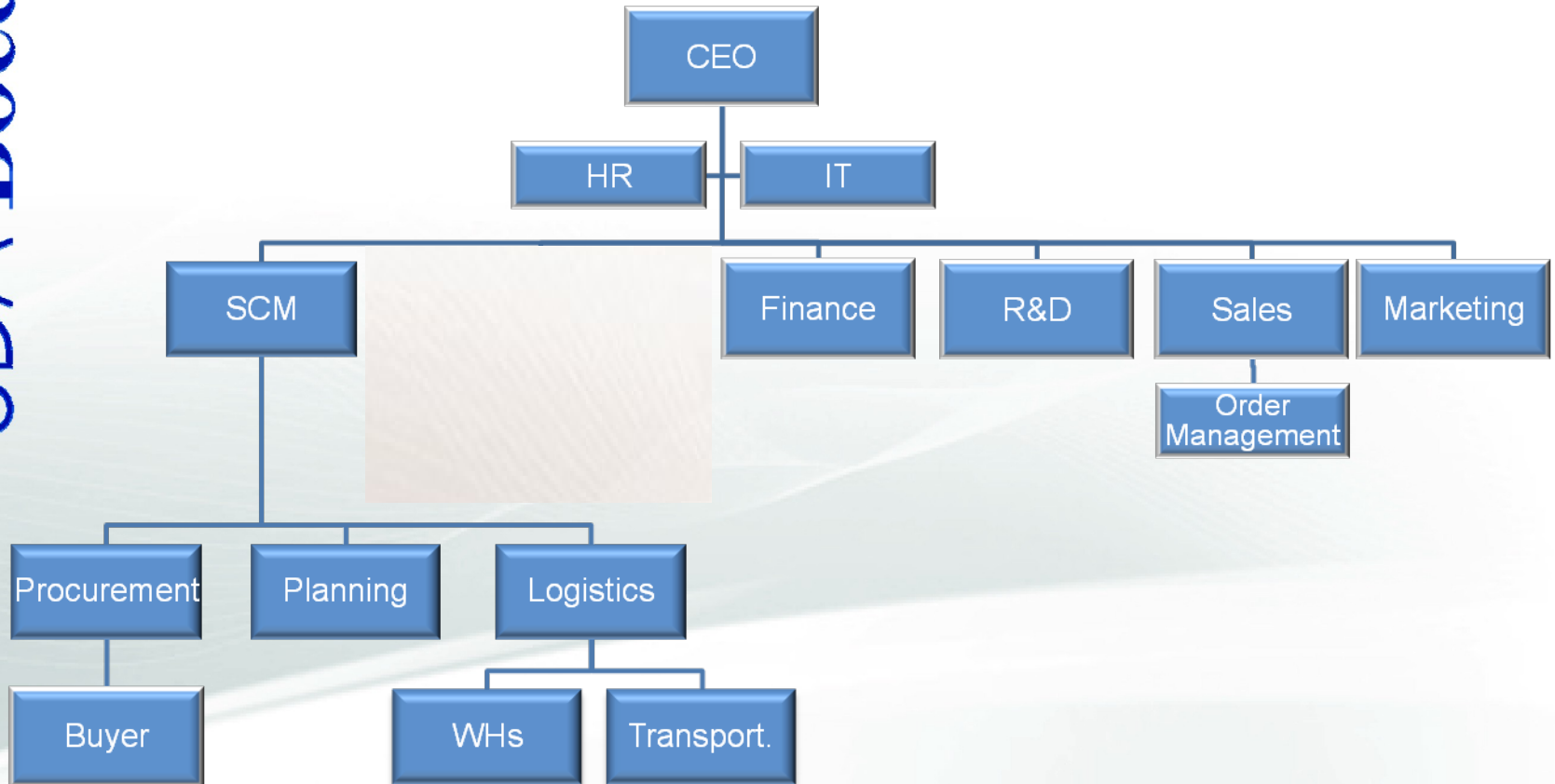


# Verso un'organizzazione orientata al SCM



**LORO PIANA LUXOTTICA**

# Verso un'organizzazione orientata al SCM



**PIQUADRO**

## Agenda

- Il progetto di ricerca
- Fashion e SCM: gli elementi di complessità
- Contrastare la complessità: *SCM process integration*
- Le determinanti organizzative
- Processi di integrazione e impatto sulla competitività

## Processi di integrazione intra-aziendali

Azienda	Progetto	Processi coinvolti
Piquadro	Integrazione dei processi di budgeting, forecasting, inventory management e replenishment	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento dei colli spediti (+16%) in virtù di una maggiore disponibilità e un miglior assortimento degli stock</li></ul>
Loropiana	Adozione nuove prassi per la gestione della capacità produttiva	<ul style="list-style-type: none"><li>• Riduzione lead time di consegna per la Divisione Luxury Goods da 90 a 70 giorni</li><li>• Miglioramento puntualità di consegna per la Divisione Luxury Goods da 70% a 90%</li><li>• Miglioramento puntualità di consegna dei campioni dall'85% al 97%</li></ul>

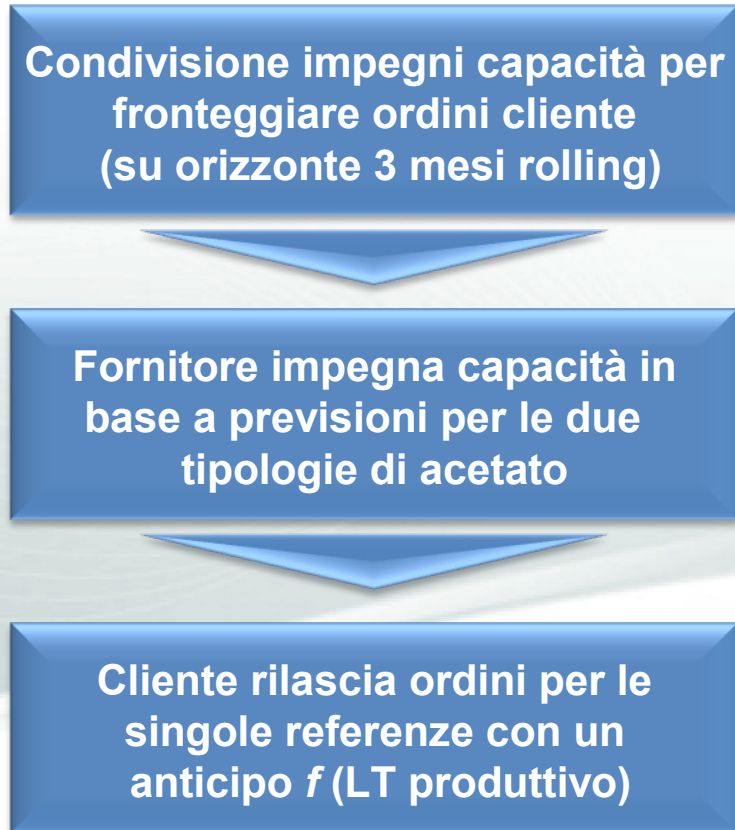


## Processi di integrazione upstream

Azienda	Progetto	N° soggetti coinvolti	Livello di integrazione raggiunto
Luxottica	Adozione logiche di collaborative planning	1 fornitore	Coordinamento
Piquadro	SC visibilità	Alcuni fornitori	Coordinamento
	Adozione logiche consignment stock	2 fornitori	Coordinamento

# Collaborative planning

*Azioni sulle modalità di pianificazione*



- **Benefici lato cliente**

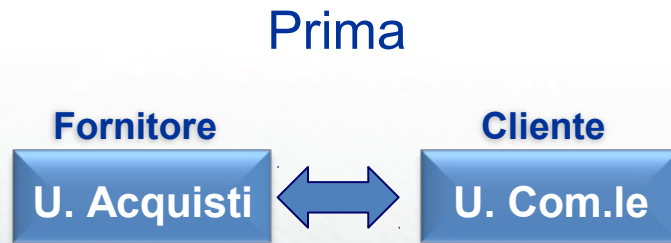
- ✓ lavorando su dati previsionali aggregati per tipologia di acetato (estruso e blocco), il cliente riduce il rischio di errore associato a una previsione dettagliata sul mix dei codici.

- **Benefici lato fornitore**

- ✓ la maggiore visibilità permette al fornitore di riservare quote della propria capacità produttiva, che saranno successivamente impiegate per lanciare in produzione gli ordini effettivi per i singoli codici ricevuti dal cliente.

# Collaborative planning

*Azioni su processo scambio informazioni e controllo prestazioni*



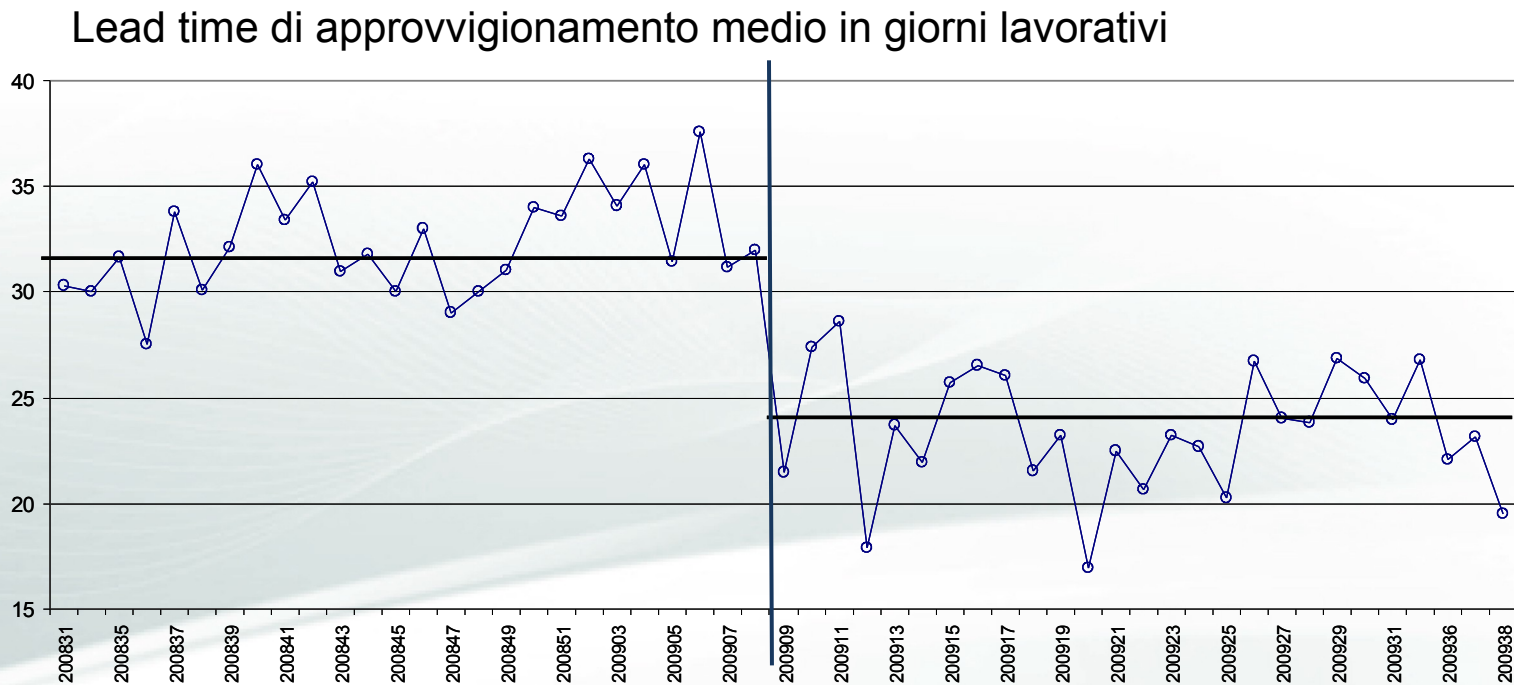
- Dispersione di informazioni rilevanti
- Allungamento dei tempi di risposta dovuti alla necessità di coinvolgere comunque le figure direttamente responsabili dei processi in oggetto.



- Riunioni settimanali:
  - ✓ analisi previsioni periodi futuri;
  - ✓ verifica coerenza impegni di capacità produttiva;
  - ✓ valutazione KPIs per monitoraggio performance attuali e individuazione spazi di miglioramento.

## Luxottica: adozione collaborative planning

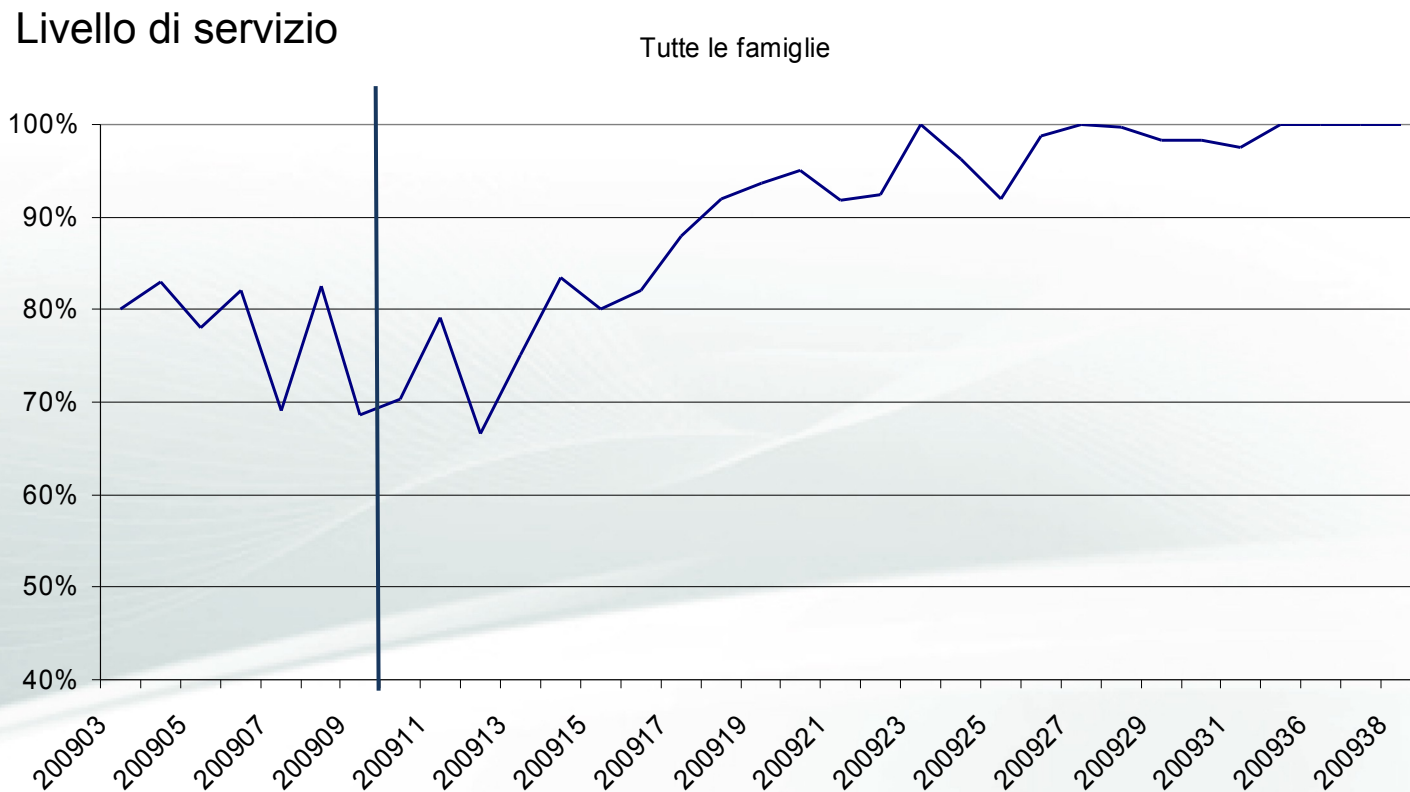
*Risultati conseguiti*



**Riduzione lead time medio di fornitura da 32 a 24 gg**

## Luxottica: adozione collaborative planning

*Risultati conseguiti*



**Miglioramento puntualità consegne: dal 75% a oltre il 95%**

## Consignment stock: il caso Piquadro

Condivisione  
piano di fabbisogni  
tra Piquadro e conterie

Conterie lanciano in autonomia  
ordini di produzione di Piquadro

Piquadro ritira pellame  
(passaggio di proprietà della merce e  
avvio relativo processo di fatturazione)

- **Benefici lato cliente**

- ✓ Riduzione in misura significativa dei tempi medi di evasione degli ordini.

- **Benefici lato fornitore**

- ✓ Migliore sfruttamento della capacità produttiva con positive ripercussioni sui livelli di efficienza.

## Processi di integrazione downstream

Azienda	Progetto	N° soggetti coinvolti	Livello di integrazione raggiunto
Loropiana	Codesign con i clienti	< 5% clienti	Collaborazione
Luxottica	Adozione logiche VMI e Consignment Stock canale wholesale	200 clienti	Coordinamento
	Adozione logiche CPFR canale wholesale	Alcuni grandi clienti	Collaborazione



## VMI e CS: il caso Luxottica

- Il progetto coinvolge oltre 1.000 negozi, appartenenti a quasi 200 clienti operanti in 27 paesi.
- I negozi che accettano di impiegare questa prassi, affidano direttamente a Luxottica la gestione di un certo numero di postazioni negli espositori (facing) all'interno della loro struttura di vendita.
- Il processo di reintegro delle scorte per gli occhiali che appartengono a questa specifica gestione non ricade più sotto la responsabilità del negozio, ma viene direttamente governato da Luxottica.

## VMI e CS: il caso Luxottica

Attraverso un processo di forecasting e di replenishment condiviso con i clienti, Luxottica si assume la responsabilità di gestire un adeguato livello di stock, con l'obiettivo di assicurare la continua disponibilità degli occhiali sul punto vendita.

①

Lo stock presso i negozi rimane di proprietà di Luxottica fino all'avvenuta vendita ai clienti finali

②

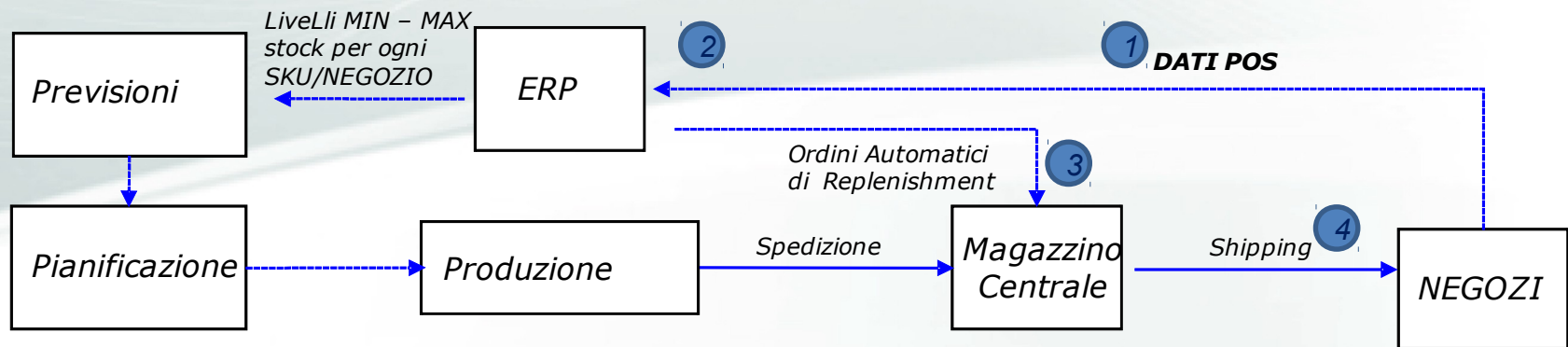
L'acquisto viene fatturato, ma sono previsti termini di pagamento lunghi che, di fatto, configurano un consignment stock

③

L'acquisto viene fatturato, ma sono definite logiche di gestione dei resi particolarmente vantaggiose per prodotti invenduti

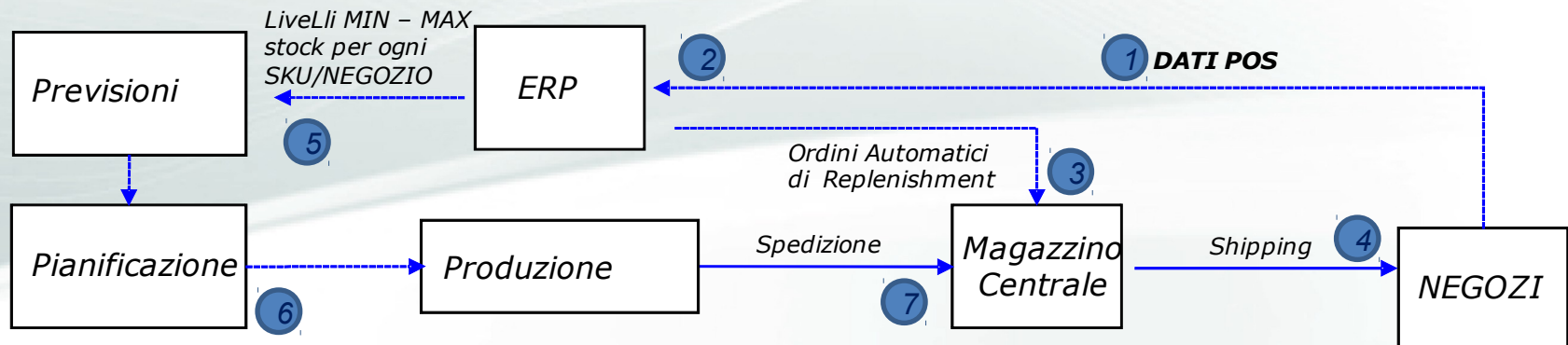
## VMI e CS: il caso Luxottica

1. I clienti inviano i dati di sell-out (con alcuni clienti la ricezione dei dati è quotidiana – dati POS).
2. I dati effettivi delle vendite vengono caricati nel sistema gestionale che genera ordini automatici di replenishment per ogni SKU e ogni negozio.
3. Gli ordini automatici di replenishment vengono trasferiti al magazzino centrale per avviare le attività logistiche di spedizione ai punti vendita.
4. I punti vendita ricevono la merce al massimo entro una settimana dalla ricezione dei dati di sell-out.



## VMI e CS: il caso Luxottica

5. Sistema dipartimentale elabora le previsioni per i periodi futuri e sviluppa per ciascuna SKU i piani di reintegro dello stock presso il magazzino centrale.
6. Generazione piani produttivi e ordini di produzione per ogni specifica SKU.
7. Le quantità prodotte vengono versate a magazzino centrale e logicamente appartate per creare una riserva di stock dedicata esclusivamente alle spedizioni ai punti vendita che hanno adottato questa prassi.



## VMI e CS: il caso Luxottica

Questa modalità di gestione del processo di replenishment ha avuto un'ampia diffusione, sia presso catene indipendenti che singoli negozi in virtù dei concreti vantaggi che possono essere perseguiti:

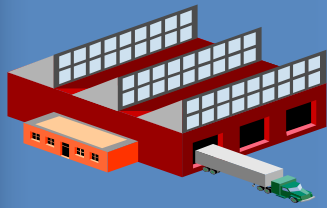
### CLIENTE

- Riduzione working capital del punto vendita
- Riduzione rischio obsolescenza
- Riduzione rischio vendite perse o dilazionate

### LUXOTTICA

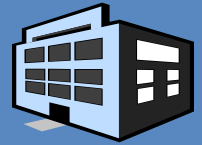
- Crescita fatturato
- Fidelizzazione dei clienti

## Luxottica: CPFR con i distributori (1/3)

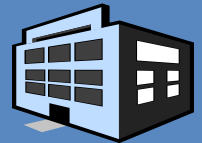


*Produttore*

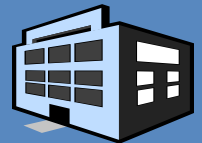
1. anagrafica articoli
2. eventuale data di termine degli ordinativi (data che deve essere fissata almeno 3 mesi prima dell'interruzione effettiva degli ordini);
3. sell-out su base mensile per ciascuna SKU;
4. eventuali livelli di stock per ciascuna SKU disponibili presso i magazzini del cliente;
5. dati previsionali riferiti ai primi 4 mesi per ciascuna nuova SKU;
6. qualsiasi informazione di marketing che abbia un possibile impatto sulle vendite (ad esempio, azioni promozionali su specifici brand o SKU).



*Distributore*



*Distributore*



*Distributore*



## Luxottica: CPFR con i distributori (2/3)

I clienti caricano i dati  
su un template Excel creato  
da Luxottica

Trasferimento dati via  
posta elettronica

Key Account, utilizzando una  
specifica soluzione software,  
elaborano le previsioni di vendita

- ✓ Alimentano il processo di pianificazione della produzione
- ✓ Permettono di sviluppare gli ordini di produzione per creare in anticipo e segregare dinamicamente uno stock con cui evadere gli ordini dei Key Client.



## Luxottica: CPFR con i distributori (3/3)

- Una volta al mese, i Key Account effettuano una riunione di verifica dei risultati ottenuti, condividendo con i propri clienti una serie di report relativi ai livelli di servizio (ordini evasi a 7 e a 14 giorni), all'analisi dei codici, alle previsioni a 12 mesi e alla comparazione tra dati di sell-in, dati di sell-out e previsioni.

Risultati  
adozione CPFR

- Miglioramento affidabilità previsioni: 90%
- Livello di servizio: > 90%
- Stock presso il cliente: riduzione media 50%

## Sintesi

Brand e qualità del prodotto sono il punto di forza del Made in Italy...

... ma per difendere la competitività nei mercati internazionali non è più possibile trascurare l'organizzazione dei processi di Supply Chain Management

SCM *process integration*...

... ha un forte impatto sulla competitività permettendo di conseguire importanti miglioramenti delle prestazioni economico-finanziarie e industriali