

N°210

LOGISTICA

IL MANUFACTURING □ LA GESTIONE DELLA SUPPLY CHAIN

Management

NOVEMBRE 2010

SPECIALE: LOGISTICA DEL FRESCO E DEL FREDDO ■ IL NUOVO TUNNEL DEL GOTTARDO ■ SUPPLY CHAIN NEL SETTORE ELETTROTECNICO ■ STOCK MANAGEMENT E LIVELLI DI SCORTE

ORGANO UFFICIALE DI **AILOG**
per il supply chain management

SSI SCHÄFER

**LEADING IN
INNOVATION**



TRACE.ID FASHION:

UN EVENTO A TINTE FORTI

In una giornata di incontro fra domanda e offerta si è voluto capire che cosa una "cultura della logistica" possa offrire alle aziende della moda e del tessile, vero e proprio pilastro della nostra economia nazionale. Questa la sintesi del convegno con esposizione Trace.ID, che per la sua quarta edizione ha concentrato la sua attenzione esclusivamente sul mondo fashion

Introdotta dal chairman **Massimo Merlino, Direttore Editoriale di Logistica Management**, e da **Domenico Netti, presidente di Ailog**, si è svolta a Milano la quarta edizione di Trace.ID, quest'anno dedicata all'industria della moda; la giornata concludeva la nostra "due giorni della logistica", un duplice evento strutturato in due momenti distinti, dedicato il primo al mondo della sanità e il secondo, appunto, a quello della moda. Una formula che ha avuto un notevole successo e che fa pensare con fiducia ad un futuro nel quale domanda e offerta abbiano un bisogno sano e motivato di questo tipo di incontri, concentrati e professionali, per poter supportare le scelte giuste in fatto di tecnologia per la supply chain e per la tracciabilità. Come l'evento del giorno precedente, anche Trace.ID Fashion si divideva in una mattina dedicata alla situazione, alle esigenze e ai temi salienti, e in un pomeriggio dedicato invece alle possibili soluzioni per affrontarli.

Quali sono gli obiettivi di fondo delle aziende fashion? Quali dinamiche consentono



di portare il prodotto al negozio nel modo più efficiente? Sono le domande di base con cui **Vincenzo Mollica, Fashion Demand Research**, ha introdotto la sua presentazione, dedicata ai temi di fondo dell'industria della moda. Diciamo che in Italia

si sta passando da una cultura del prodotto alla cultura del negozio, sulla quale nel nostro Paese siamo rimasti ancora un po' in ritardo rispetto a Paesi, come per esempio gli Stati Uniti, che sul discorso distribuzione/negozio invece hanno fatto

dei passi avanti maggiori. Difficile sintetizzare in poche righe le tante riflessioni di Mollica, veramente interessanti per gli operatori del settore. Per esempio, di nuovo si sottolinea come le aziende del fashion siano nate per lo più come aziende di produ-



zione, che in un approccio tradizionale tendevano a far ricadere oneri dell'inventario sul negozio. Cosa che consentiva loro di pianificare meglio la produzione. Dalla "crisi" in poi, il negozio tende sempre più ad acquistare lotti piccoli e time by time, acquistando poco e riassortendo man mano il mercato dà preferenze a un certo tipo di prodotto. Questo genera sull'industria un meccanismo di produzione intermittente, con costi più elevati e che ribalta il meccanismo del rischio che viene rilanciato e gravato sulle spalle della produzione. Le fast fashion companies invece hanno finalmente introdotto modelli gestionali tipici del mondo GDO americano, in particolare food. Hanno importato e rielaborato tecnologie gestionali dal food americano per ricreare un nuovo valore aggiunto per il mondo fashion.

Il punto primo è registrare in modo molto efficace e strutturato l'andamento delle vendite non a consuntivo di stagione, come per lo più si è lavorato finora: soprattutto in un momento bizzarro come questo, i meccanismi di sell out della stagione o dell'anno precedente non hanno più valore probante nelle previsioni. Oggi invece le statistiche si elaborano mese dopo mese. A tal proposito però si evidenzia una grossa differenza fra possibilità di recuperare i dati in una catena di vendita

non propria (wholesale), piuttosto che in una propria: le info sell out sono rilevabili solo se uno possiede la propria catena di distribuzione, perché normalmente le "wholesale", cioè i negozi multimarca, non consentono di registrare i dati. Inoltre: come si può conciliare un imprevedibile gusto d'acquisto del pubblico con un processo industriale moda ancora piuttosto rigido? Il processo di produzione infatti dura 12 mesi, più tre se si comprende anche il sell out. Come facciamo a rispondere a un mercato in corso con un processo industriale così lungo? Ora, si dà il caso che le fast fashion companies siano riuscite a trovare anche in questo caso delle nuove modalità operative. Innanzitutto bisogna conoscere molto bene il processo industriale. Inoltre, per riuscire a governare il passaggio da un processo fashion tradizionale a uno fast, bisogna riuscire ad acquisire perfettamente le info sell out, cioè le informazioni di vendita. Perché solo conoscendo bene questi due fronti si può pensare di ridurre il lead time.

Approfondendo ulteriormente questi temi, l'intervento di **Giorgio Torresani, Senior Executive di Accenture**, ha voluto offrire una panoramica sulle principali esigenze in fatto di supply chain nella filiera della moda, differenziate in base alla tipologia di aziende, da quelle del fast fashion a quelle dei

marchi del lusso. Il mondo del fashion è infatti molto articolato, quindi non c'è una sola supply chain e neppure un solo modello corretto, ma il tutto va differenziato e customizzato in base alle esigenze della realtà. Il canale lusso e lo sportswear stanno andando verso il retail, con punti vendita che permettano di aumentare la diffusione del brand; i fashion retailer stanno invece facendo leva sul fast fashion per crescere, integrandosi a monte; i mul-

tifashion retailer stanno introducendo invece marchi propri, un po' come accaduto nel mondo del largo consumo. La cosa più importante e più critica è quella legata alla prevedibilità della domanda: si è infatti passati da un mondo di domanda prevedibile a un mondo in cui non si sa neppure se si può parlare di domanda. A proseguire presentazione di Accenture, subentra **Raffaele Conte**, che affronta più da vicino le modalità del fast



DOMENICO NETTI

fashion, chiedendosi appunto quali sia il segreto di questo successo. Naturalmente i segreti sono più d'uno e consistono non solo nelle capacità di ripensare la supply chain, ma anche di ripensare l'organizzazione dell'azienda in base a nuovi modelli di marketing o di gestione dello spazio commerciale, del posizionamento sul mercato, della propensione alla spesa da parte dei consumatori e così via. E tuttavia, come riportato dal relatore, Zara sostiene che il suo business model sia la supply chain.

La mattina è proseguita con una case history molto interessante, proposta da **Stefano Sandri, Sales Director Italia, Avanzi Holding (Gruppo PearleEurope) - marchio**



Ottica Avanzi. In pratica questa importante catena di negozi di ottica, con 125 negozi in Italia, ha implementato un sistema integrato, che va dall'in-store-informazione al monitoraggio e controllo della domanda, il tutto basato sull'adozione sistematica dell'RFID nel punto vendita. Il progetto RFID è partito nel 2007, con la fidelity card Carta Bianca, "di nome, di fatto", dato che offre al cliente una serie molto ampia di strumenti e di informazioni. A questo si unisce lo scaffale intelligente, Smart Shelf, una soluzione con cui si registrano i dati delle movimentazioni da

parte del cliente, e i valori della rimozione dell'occhiale che verrà quindi riordinato senza tempi di attesa. L'implementazione è molto avanzata: nelle regioni Emilia Romagna, Lombardia, Piemonte; in tutti i negozi vi sono gli scaffali smart shelf, e tutti i negozi sono abilitati con la rete e la soluzione Carta Bianca. Circa 1000-1300 occhiali per store sono dotati di RFID.

Uno degli aspetti più interessanti di questo sistema, è la possibilità di analizzare i cosiddetti "tassi di conversione" fra modelli provati e numero delle prove, ed effettivi acquisti. Come emerso anche in altre presentazioni, sapere che un oggetto, o un capo, viene provato mille volte per non essere acquistato mai, oppure che viene acquistato sempre senza essere mai provato, darebbe importanti informazioni di ritorno. In questo caso le informazioni ci sono e anzi hanno provato che dall'installazione del nuovo sistema ad oggi, il tasso di conversione fra prove e acquisti è aumentato del 22%.

Come nella giornata precedente dedicata alla sanità, **Giuseppe Luscia** ha presentato il punto di vista di **Indicod-Ecr** nei confronti del mondo fashion. Singolare come in due settori così diversi, le problematiche dell'identificazione siano in realtà simili: una sostanziale mancanza di standardizzazione, che invece sarebbe la chiave per processi più rapidi e più integrati.

Uno strumento per la gestione del flusso informativo



- Perché è importante?
 - I tempi di evasione si riducono
 - Gli errori si riducono (e con essi i contenziosi correlati)
 - Le relazioni vengono gestite in modo omogeneo - La soluzione standard vs molteplici soluzioni custom
 - Uno strumento per la filiera (omogeneità a monte e a valle)
- È un tema ad alta priorità anche a livello internazionale
 - Progetto eBiz

L'implementazione della tecnologia nell'industria tessile e del calzino | Milano, 11 novembre 2010



MASSIMO MERLINO, DOMENICO NETTI, GIUSEPPE LUSCIA, PIERO DE SABBATA E RAFFAELE CONTE.

Riferendosi all'intervento di apertura, Luscia sottolinea come i dati di sell out potrebbero essere recuperati anche in catene di distribuzione non proprie in modo molto più ovvio se ci fosse una codifica standardizzata a livello mondiale, come invece è accaduto nella filiera food.

E questo non è che il primo di una serie di paradossi. Un altro potrebbe essere la coesistenza fra cicli di vita dei prodotti ormai di poche settimane e persistenza degli ordini emessi in via cartacea, che fanno sprecare moltissimo tempo. In ogni caso si evidenzia l'importanza di uno standard di dati: perché lo standard è il fondamento per un efficiente scambio di informazioni fra aziende diverse. Lo standard proprietario deriva probabilmente da rapporti con poteri sbilanciati mentre uno standard comune è spec-

volata" all'intervento successivo, annunciando infatti che GS1 ed Euratex hanno messo a fattor comune le proprie conoscenze del settore, di standard e di scambio elettronico dei dati. È nata così una nuova soluzione per lo scambio elettronico dei dati, **eBiz**, che garantisce una serie di vantaggi, principalmente il fatto di tradurre in pratica nel modo più limpido l'esigenza di fluidità e di integrazione delle supply chain espressa dalle aziende della moda. A descrivere questo progetto è infatti **Piero De Sabbata, Enea UTT-PMI**, il quale rimanda ad un sito Internet molto completo e dettagliato e a un simpatico video che spiega, più di mille parole, la lentezza delle attuali procedure (<http://ebiz-tcf.eu/>). Ebiz è un'iniziativa, supportata dall'Unione Europea, nata per dare all'e-business B2B una marcia in più mediante questa armonizzazione degli standard dati, e questa possibilità di integrarli elettronicamente fra aziende diverse. E-business inteso cioè come rapporti interaziendali, che non debbano più dipendere da modifiche delle codifiche e da riacquisizioni dei dati da documenti cartacei. Fra i tanti benefici, vi è anche la possibilità di allargare la panoramica dei clienti anche in Paesi più lontani o ancora inesplorati proprio per queste ragioni pratiche di incomunicabilità. L'iniziativa ha visto già una prima fase sperimentale, a cura delle aziende Olmar & Mirta SRL, licenziataria del

La gestione del flusso di informazioni



The global language of business

- Uno standard globale e multisettoriale, adattato alle esigenze specifiche di settore
- Una diffusione capillare
- Un "portafoglio" di regole comuni

Che tutti gli attori della filiera possano utilizzare come base per un flusso informativo strutturato eBusiness

chio di mercati nei quali le aziende si possano muovere liberamente.

A dimostrazione dei lavori internazionali a favore degli standard, Luscia "lancia la



marchio Rick Owens, e Naxeco Italia Srl, che si occupa di distribuzione, con il supporto di Objtec come partner tecnologico. Molto interessanti i dati misurati dalle prime fasi del progetto: si parla per esempio di una riduzione dei costi di gestione ordini e di benefici in termini di servizio al cliente.

Di nuovo un taglio pratico con l'applicazione di tecnologia vocale nel magazzino dei capi Moncler, presentata da **Claudio Cantarelli, di Moncler Group**, e da **Alberto Cirelli e Giorgio Berni, di GEP Informatica**, autori del sistema. Come illustrato dal cliente, la catena logistica di Moncler è caratterizzata da svariate criticità, per esempio si devono gestire circa 30mila articoli all'anno, con materiali, forme, dimensioni e peso diversi, circa 200 fornitori nel mondo, 4700 destinazioni e così via. In realtà il dito sulla piaga è messo proprio sulla questione degli

standard, che potrebbe essere una vera chiave di volta per la filiera: di questi 200, sono interfacciati nel modo giusto con l'azienda solo due! Nel contesto descritto, un autentico concetto di tracciabilità, in ogni campo di applicazione, ha guidato la maggior parte delle scelte tecnologiche di Moncler degli ultimi anni. Nell'ambito della riorganizzazione logistica che **GEP** ha pensato per Moncler, la tecnologia vocale ha avuto un ruolo molto importante. Oggi si utilizzano terminali multimodali LXE MX8 per garantire la massima flessibilità di utilizzo, con ring scanner Bluetooth per la lettura dei codici a barre; sui palmari è stato implementato il software vo-CE di **Itworks**. La prima implementazione è stata fatta nella fase di ventilazione. Si è avuto un immediato riscontro sulla produttività, senza alcuna ricaduta sul piano della qualità e con il gradimento da parte degli



operatori. L'estensione naturale si è avuta su imballo e picking, mentre è allo studio l'implementazione in entrata merce.

Un altro punto di vista molto interessante sulla possibilità di organizzare una supply chain in modo integrato e collaborativo è quello offerto dall'**RFID Lab** di **Antonio Rizzi**, dell'Università degli Studi di Parma, che ha aperto la sessione pomeridiana. Il progetto RFID Fashion Pilot, che il laboratorio sta portando avanti già da qualche tempo, è stato dettagliatamente presentato al pubblico di Trace.ID Fashion. Si tratta in pratica della sperimentazione relativa ad una supply chain pilota, in cui testare l'implementazione della tecnologia RFID e dell'internet degli oggetti nel settore tessile e dell'abbigliamento. Al progetto pilota, che è durato complessivamente un anno, hanno partecipato cinque aziende tuttora aderenti al Board of Advisors Fashion del laboratorio RFID Lab, quali, **Branded Apparel Italia** (gruppo DBA), **Dolce & Gabbana** Industria con i suoi due operatori logistici DHL e TNT, **Imax e Diffusione Tessile** (Gruppo Max Mara), **Miroglio Fashion**, **Norbert Dentressangle**, **Trussardi**. Il laboratorio RFID Lab ha svolto il ruolo di coordinatore scientifico del progetto, anche in collaborazione con le università mondiali che aderiscono alla **Global RF Lab Alliance Network**. L'integrazione del progetto è stata seguita da **Id-Solutions**, spinoff dell'Università degli Studi di Parma e Alliance Partner di RFID Lab - presente, tra l'altro, anche nell'area espositiva di **Trace.ID Fashion**. Infine, **RFID Fashion Pilot** ha beneficiato del supporto tecnico di **EPC Global** tramite **Indicod-Ecr**, che ha

fornito strumenti e standard della piattaforma **EPCGlobal** per la codifica e lo scambio delle informazioni.

A parte i dettagli, noti, della sperimentazione, il laboratorio ha cercato di trasformare questi dati in informazioni significative, in business intelligence. L'incremento di fatturato e il ritorno sull'investimento sono dati che non possono non attirare una notevole attenzione. Al proseguimento del progetto il compito di consolidarli.

Altrettanto promettente sembra il progetto **Mi-Fido** (**Made in Italy Fashion IDentity and Originality**), presentato da **Enzo Baglieri, SDA Bocconi**. Come riportato dal relatore, l'industria moda vale circa 1,5% del PIL nazionale: si



tratta quindi di un vero pilastro del nostro sistema paese, anche perché genera un indotto notevole, per esempio nella logistica. È un settore complesso, e per questo sottoposto a pressioni non sempre lecite. Una di queste è per esempio quella della contraffazione, che secondo il Censis vale 7 miliardi di euro. Chi opera con marchi visibili si è sempre interrogato su come frenare questo fenomeno. Ma non pensiamo ai prodotti della bancarella, quelli diciamo che sono falsi in piena luce e destinati a un mercato che sa di star comprando un falso. Il problema è di chi vuole un oggetto vero, e si ritrova un falso volendo il vero: un grave danno sia per chi acquista, che per chi vende dato che vede vanificati i suoi costi e la sua creati-



ENZO BAGLIERI



CRISTINA QUETTI



ANTONIO RIZZI

vità. Un caso di fiducia acquisita in mala fede. Oppure si tratta di un problema di canali di distribuzione. Anche a questo intende rispondere il progetto Mi-Fido, che peraltro fa parte dei 104 progetti, di cui 9 riguar-

danti nuove soluzioni software, selezionati nel piano Industria 2015 nato con la finanziaria 2007 (www.industria2015.ipi.it). Il progetto Mi-Fido propone l'utilizzo della RFID per una sorta di passaporto della moda, in grado di accompagnare il capo dalla sua nascita fino alla vendita, e di garantire l'autenticità del prodotto acquistato.

La RFID sembra essere una tecnologia particolarmente

pratici presentati da Softwork, in particolare dalla responsabile marketing e comunicazione **Paola Visentin**. Quattro modalità di utilizzo, in particolare, sono state proposte:

- presso Veneziano Costumi, produttore di costumi di carnevale, con sede a Nola, il sistema di gestione dei prodotti in magazzino ha avuto l'effetto di migliorare i flussi dovuti al picco di vendite stagionali. In pratica la velocità è aumentata del 70% nei periodi di picco. Soluzione sviluppata con Agorà;
- presso i negozi romani della catena Tangram, un sistema sviluppato con Seret e interamente basato su RFID (UHF), permette di effettuare la gestione del magazzino interno, la stampa dello

- i negozi della catena Gerry Weber stanno portando avanti un ampio discorso relativo a questa tecnologia nel complesso della supply chain, dalla produzione alla distribuzione, fino ai sistemi antitaccheggio. All'interno dei negozi si utilizzano terminali Nordic ID con antenna RFID "short dipole", che consente di leggere tag orientati in qualsiasi modo;

- Il Gioiello, Sala Consilina. Partner: Dynamic ID, l'applicazione si chiama Jewel-ID e serve per la gestione e la ricezione dei preziosi.

Per il mondo della moda, Softwork ha anche recentemente elaborato una nuova proposta software, denominata **FashionID** e sviluppata in collaborazione con **MOD Security**, presente anche nell'area espositiva con una completa installazione demo. Come presentato dall'azienda stessa, Fashion-ID nasce dalla confluenza di tre specializzazioni: RFID, antitaccheggio e software gestionale. Per fare ciò si usa un tag unico, che contiene al suo interno sia il tag RFID che l'elemento di antitaccheggio. Con questo sistema integrato si possono effettuare funzioni di identificazione, movimentazione, inventario, assistenza alla vendita, operazioni di vendita e sicurezza.



PAOLA VISENTIN



accreditata per svolgere il ruolo di veicolo di tracciabilità, dalla fabbrica alla vendita. Lo dimostrano anche i casi

scontrino e l'anti-taccheggio ed è costituito da tre applicazioni denominate: CashMan, GateAlert e ShopManPocket;



STEFANO SANDRI



GIORGIO TORRESANI



VINCENZO MOLLIKA



Di certo si propone come strumento in grado di ripagare l'investimento con un ritorno su più fronti.

Ha concluso la giornata nel modo più degno una recente soluzione per le aziende del tessile serico, introdotta da **Samuele Astuti** e illustrata nel dettaglio da **Cristina Quetti** del **Lab # Id** dell'università LIUC di Castellanza (Varese). Il **Lab # Id**, forte di ben 45 progetti supportati nell'arco di quattro anni, è molto attivo a servizio delle aziende del suo territorio, alle quali offre consulenza progettuale sui temi della tracciabilità dei prodotti. Fra i vari fronti su cui si stanno attualmente muovendo, ci sono quelli della localizzazione, della sensoristica (filiera

del fresco - tracciamento del pezzo e della sua temperatura), dei progetti di filiera e, ultimo ma non ultimo, della NFC.

Il caso presentato riguarda una filiera verticale composta da sette aziende, di dimensioni medio-piccole, operanti nel distretto tessile comasco della seta. Il collegamento verticale significa che queste imprese svolgono in sequenza una serie di lavorazioni: tessitura, purga, tintura, stampa, finissaggio, controllo qualità e confezione. I prodotti finali ai quali si rivolgono, sono capi di alta moda destinati all'abbigliamento femminile.

Al centro di tutto abbiamo avuto un'azienda capofila, il converter, che riceve l'ordine - acquista un tessuto grezzo da un tessitore - e lo invia alle operazioni di nobilitazione (prime tre fasi). Il tessuto tor-

nerà poi al converter che lo invierà alle tre fasi successive.

Quali erano i problemi: forte concorrenza dal far east, inflessione della domanda, elevati costi di produzione, frammentazione della filiera produttiva.

Dai primi test tecnici, si è evidenziato che solo il tag cucito poteva sostenere tutti i processi di lavorazione. In questo modo tutte le aziende della filiera, con un sistema web based, possono leggere lo stesso tag lungo le varie fasi di produzione, fino all'arrivo sul vestito stesso. I benefici sono stati tantissimi, di diversa natura, da quelli di natura economica, all'anti-contraffazione, ai benefici di partnership fra le aziende.



Gerry
ando
corso
ologia
upply
e alla
stemi
terno
inter-
ten-
che
rien-

ilina.
appli-
ID e
rice-

Sof-
nen-
pro-
mata
a in
OD
che
una
mo.
ien-
asce
pe-
tac-
na-
tag
suo
che
gio.
ato
cio-
ovi-
ssi-
cio-