

4 chiacchiere con Riccardo Romani

Calzedonia

Una logistica molto calzante

Un giovane logistico, la sfida della delocalizzazione, come conciliare qualità, time to market ed efficienza a dispetto delle distanze: un concentrato di problemi logistici visti dal cuore di un settore che da tempo li vive sulla propria pelle. Letteralmente...

 DANIELE SEMENZATO

Intervisto l'ingegner Riccardo Romani a Vallese di Oppeano, frazione pochi chilometri a sud di Verona lungo la s.s. 343 "Transpolesana" che collega il capoluogo scaligero con Rovigo.

Lei rappresenta la categoria dei "giovani logistici", formati sin dagli studi universitari per questa attività. Quanto è stato importante lo stage "sul campo" che ha seguito preparando la sua tesi di laurea?

In quell'occasione ho potuto approfondire l'analisi di tutto il processo logistico grazie anche alla permanenza di un mese presso il deposito centrale di Buccinasco della Coca Cola Bevande Italia, dove ha sede la struttura di comando della Regione Nord-Est, ed alcune settimane presso lo stabilimento di Nogara (VR). Inoltre ho partecipato ad una analisi degli effetti sui costi di distribuzione secondaria risultanti dal progetto di riorganizzazione del flusso logistico che prevedeva la chiusura di molti depositi secondari e transit-point e la centralizzazione delle operazioni presso un unico sito.

Dunque, ha subito cominciato a maneggiare i ferri del mestiere logistico!

Se vuole, con un approccio più teorico che pratico, ma indubbiamente qualificante, considerando l'indiscussa professionalità dell'organizzazione che mi ospitava. Coca-Cola ha sviluppato infatti una distribuzione

capillarizzata del proprio prodotto sul territorio. Al rientro dallo stage, nel 1999, superato l'ultimo esame (*Fisica 2*) e, poco dopo, sostenuta la discussione della tesi di laurea, ho subito ricevuto la lusinghiera offerta di assunzione da parte di quell'azienda.

Bel colpo! Un'offerta da accettare subito, vero?

Purtroppo c'era di mezzo il servizio militare e sono partito per i canonici 15 mesi in divisa da Ufficiale di Complemento degli Alpini, ad Aosta.

Al rientro dalla "naja" ricevetti ed accettai l'offerta proveniente dalla Di.ne.ma spa, un'azienda del gruppo Lonati spa, specializzata nella produzione ed assemblaggio dei circuiti stampati e delle schede elettroniche montate nelle unità di controllo delle macchine circolari che la Lonati vende ai produttori di calze, con una quota di oltre l'80% del mercato mondiale.

Forse non poteva saperlo allora, ma era il primo passo verso la destinazione finale

Eh già! Fu un'esperienza molto breve e, direi, anomala, considerando la mia propensione ad occuparmi di produzione più che di gestione aziendale. Era nata dalla fortuita conoscenza di un compagno di studio conosciuto durante la permanenza di dodici mesi in

Svezia, tramite il progetto Erasmus. Fu grazie a lui che fui contattato dalla Di.ne.ma ed inserito nell'area amministrativa per occuparmi di controllo di gestione.

Controllo di gestione?

Dico subito che fare il controller non era

Tutte le strade portano aVerona?

Un po' più distante che Verona, se pensa che poco dopo avrei saputo che la destinazione iniziale del mio incarico era leggermente "fuori mano" e precisamente ad oltre 7.000 chilometri da qui: in Sri Lanka! Per circa 10 mesi la mia sede di lavoro fu la



GDL 06/04
TUTTE
SU DISCO

CALZEDONIA

Riccardo Romani, responsabile della Produzione del Gruppo Calzedonia di cui vediamo in basso un rendering della nuova sede. Per Romani "Qualità dei capi prodotti e rispetto dei tempi di consegna sono i due indicatori che monitoriamo costantemente per valutare la prestazione logistica", dove la prestazione logistica "attraversa" tutta l'azienda dalle materie prime all' distribuzione, dal Veneto allo... Sri Lanka

la mia materia e che dopo appena quattro mesi ho deciso di cercare qualcosa di attinente alle mie aspirazioni.

La proposta di Calzedonia è arrivata quasi subito.

Calzedonia era alle ricerca, proprio in quel periodo, di giovani ingegneri da poter inserire nell'area produttiva.

Omega Line, uno stabilimento a circa 50 km (ma 3 ore di macchina!) da Colombo, la capitale dell'Isola.

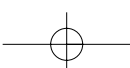
Prima di raccontarci cosa ci fa il gruppo Calzedonia in Sri Lanka, vorrebbe descriverci il suo ruolo?

Quale Responsabile di Produzione coordino il lavoro di tutte le unità produttive del gruppo con quello della programmazione di produzione. Il lavoro deve essere allineato con quello dell'Ufficio Acquisti, dell'Ufficio Controllo Qualità Materie Prime e dell'Ufficio Import/Export per garantire il corretto funzionamento della catena logistica. Anche la parte tecnica di costruzione e modellazione dei capi deve essere sincronizzata con le produzioni, in modo da fornire il supporto necessario ai plant.

L'obiettivo finale resta sempre quello di ottenere un prodotto di qualità in tempi brevi. Producendo in aree sempre più lontane, è il lead time di consegna delle nostre filiali produttive ad essere determinante.

Sul servizio al Cliente magari ci torniamo. In Sri Lanka cosa si produce?

Pigiama e corsetteria femminile, gli indu-



menti che vestono le modelle dei poster pubblicitari che Lei ha certamente notato fare bella mostra nei nostri uffici (*i poster non le modelle!, ndr*).

Per la cosiddetta "Corsetteria Moda", ovvero gli articoli che ad ogni stagione vengono creati per seguire il trend dei materiali e dei colori di tendenza, abbiamo lo stabilimento Omega Line. A circa 10 chilometri, presso lo stabilimento Sirio, si producono gli articoli di Corsetteria Continuativa, cioè i prodotti che le clienti fidelizzate al nostro marchio possono sempre trovare in negozio.

Entro il 2004 partirà una nuova unità adiacente ad Omega Line e dedicata alla produzione di maglieria e parti basse uomo.

Il ciclo di produzione è tutto interno, niente terzi da quelle parti?

Solo negli ultimi anni abbiamo occasionalmente fatto ricorso a terzi indipendenti, ma è un'azione che ha un carattere di contingenza per permetterci di adeguare la capacità produttiva interna.

Se la produzione è così lontana, chi decide le quantità e i mix della produzione?

Mentre i lanci in produzione degli articoli con-

Dati
storici
e
dati previsionali

tinuativi vengono autonomamente effettuati dal sistema sulla base dei dati storici di sell-in e di sell-out che ci provengono dai negozi, per gli articoli nuovi si procede in modo diverso.

E cioè, come fate?

I lanci di produzione delle collezioni moda vengono effettuati in base alle previsioni di crescita della catena e seguendo la politica commerciale che l'azienda intende adottare. Con cadenza stagionale, nel corso di una serie di meeting presso la sede, viene presentata la nuova collezione ai responsabili dei punti di vendita, che sono intorno alle 850 unità, formulando una proposta di ordine di assortimento sulla base di dati storici e previsionali che potrà essere da questi "aggiustato".

Stabilimenti tanto lontani come provvedono all'approvvigionamento dei materiali e dei componenti necessari per la fabbricazione dei lotti?

Tutto viene spedito da qui. Le materie prime e i componenti di distinta base per la produzione di INT provenienti da fornitori nazionali ed esteri giungono qui a Vallese per essere controllati ed immagazzinati. Successivamente

Calzedonia: non solo calze

Il gruppo Calzedonia spa produce e vende intimo, maglieria e pigiama per uomo e donna con il marchio Intimissimi, cui si aggiungono la linea mare dei costumi da bagno e la calzetteria con il marchio Calzedonia. Recentemente è stata lanciata sul mercato anche la linea Tezenis, che commercializza gli stessi tipi di prodotto del brand Intimissimi, ma con un target di mercato differente. Esiste anche una linea sportswear di alta gamma qualitativa commercializzata con il marchio "Coast to Coast" e distribuita per ora in pochi e selezionati punti di vendita del nord Italia.

Il fatturato, di oltre 370 m. €, viene soprattutto dalle vendite nazionali di Calzedonia ed Intimissimi. L'export è in crescita costante prevalentemente in Spagna, Portogallo e Ungheria, ma anche in Russia, Polonia, Croazia, Cipro e Grecia. Qualche punto vendita extra-europeo è presente in Messico, Libano e Kuwait.

La commercializzazione avviene ovunque unicamente attraverso negozi "flagship", sia Calzedonia che Intimissimi, di proprietà del gruppo, di società controllate o in franchising.

avviene la spedizione dei lotti destinati agli stabilimenti produttivi e necessari per le varie commesse di produzione. Negli ultimi anni ci stiamo comunque attrezzando per sfruttare forniture del Far East in modo tale che alcuni materiali prodotti in quelle zone siano consegnati direttamente ai nostri stabilimenti.

È interessante notare la scelta di differenziare completamente la logica del processo produttivo per i due stabilimenti dedicati alla produzione di corsetteria: potrebbe approfondirla per noi?

Nel primo è dominante il concetto di flessibilità della linea che deve permettere frequenti cambi di modelli, potendo contare su un'elevata intercambiabilità delle abilità manuali del personale e di rapidi set up per le macchine; nel secondo viene perseguita l'efficienza sui grandi lotti scontando i benefici della specializzazione produttiva e della curva di apprendimento per la produttività del personale.

Succede la stessa cosa anche negli altri insediamenti produttivi europei?

No, si tratta di situazioni diverse. In Bulgaria la capacità produttiva è distribuita su piccole unità produttive interamente possedute dalla società e localizzate in un raggio d'azione di poche decine di chilometri per la produzione di intimo-uomo e maglieria. Solo una piccola parte della produzione è affidata a laboratori esterni.

In Romania invece accade il contrario, il sistema è prevalentemente incentrato sulle produzioni esterne, mentre una quota ridotta della capacità produttiva è di proprietà del gruppo. In particolare solo le fasi di taglio dei tessuti e il finissaggio (stiratura e confezionamento) oltre, naturalmente, al controllo qualità.

E nel Belpaese non si produce più nulla?

Poco purtroppo! In Italia utilizziamo talvolta qualche terzista per produzioni integrative a quelle estere, soprattutto in situazioni di emergenza (consegne urgenti, problemi produt-

tivi negli stabilimenti esteri, etc.). È una collaborazione assai limitata che rappresenta solo un pallido esempio di quella esistente fino a pochi anni fa., con funzione di back up alle produzioni principali che si avvantaggiano dei bassi costi della manodopera di quei paesi. Qui ad Oppeano rimane il centro distributivo composto dal magazzino di prodotto finito, di cui parleremo in seguito.

Ci sono altre fabbriche oltre a quelle nominate?

Ad Avio (TN) ed in Croazia ci sono altri stabilimenti Calzedonia (gli altri sono tutti della linea Intimissimi) in cui si producono le calze da uomo e collant. Sempre in Croazia, impiegando circa 500 persone e cooperando con diversi terzisti locali, vengono prodotti i costumi da mare.

Da quelle parti, infine, abbiamo pensato di creare alcune produzioni secondarie, le chiami pure di seconda scelta o di stock, per riciclare le eccedenze di materiali o componenti generate dalle produzioni primarie e destinate esclusivamente alla vendita presso i nostri outlet.

Tomiamo in mezzo all'Oceano Indiano, perché la scelta è caduta su quell'isola?

La localizzazione in Sri Lanka è stata frutto di una accurata indagine e sopralluoghi effettuati qualche anno fa in diverse regioni del Mondo in via di sviluppo, tra cui India, Pakistan, Bangladesh e Cina. Ne ricavammo molte informazioni ma, soprattutto, risaltava in modo particolare il caratteristico ed apprezzato equilibrio e la scarsa conflittualità sociale della popolazione dello Sri Lanka. Naturalmente ha molto influito anche una iniziale intuizione di Sandro Veronesi, poi rivelatasi fondata, sull'elevata capacità di apprendimento delle maestranze indigene con riflessi evidenti sugli indici qualitativi e di produttività.

L'assenza o quasi di vincoli sindacali garantiscono una flessibilità sulla numerosità degli organici assolutamente impensabile nel mondo industrializzato.

Sotto questo punto di vista le localizzazioni dell'est Europa hanno già segnato il passo, determinando rapidi dietrofront sulle decisioni di nuovi insediamenti o ampliamenti dei siti produttivi.

Che trattamento riserva il governo di Colombo (*la capitale, ndr*) agli investitori esteri?

Gli aspetti relativi alle agevolazioni fiscali e doganali hanno certamente avuto un peso non trascurabile. Generalmente si accompagnano a tutte le decisioni di nuovi investimenti produttivi nei paesi di cui stiamo parlando, ma possono avere intensità e modalità assai diverse.

E alla Cina non ci avete pensato?

Dalla Cina abbiamo acquistato nel passato alcune linee di prodotto commercializzato mentre attualmente ci limitiamo all'acquisto di alcuni componenti o accessori che vengo-



In Calzedonia troviamo concretizzata una logistica "globale" che in un settore di punta della produzione italiana mantiene sotto controllo la filiera produttiva e distributiva che letteralmente "copre" tutto il mondo coprendo, oltre all'Italia, Paesi del Far East e dell'Est Europa. In alto un modello di punta della collezione intimo-donna

no spediti direttamente agli stabilimenti produttivi in Sri Lanka. Finora le medesime considerazioni culturali e socio-politiche che ci hanno fatto preferire lo Sri Lanka sono alla base della diffidenza verso ipotesi di delocalizzazione produttiva in terra cinese. Naturalmente parliamo di realtà non paragonabili tra loro, da una parte c'è un quasi continente di oltre un miliardo e mezzo di anime, un'economia in forsenata crescita ed un mercato altrettanto dinamico alla rincorsa dei consumi di tipo occidentale; dall'altra un'isoletta, appunto, con una popolazione di meno di 18 milioni di abitanti in un superficie di poco inferiore a quella dell'Irlanda, gelosa custode delle tradizioni e della religione dell'antica Ceylon.

Tomiamo al processo produttivo. Ci ha detto poc'anzi che i materiali ed i componenti per le produzioni partono dal magazzino di Vallese (*qui dove siamo ora, ndr*), destinate agli stabilimenti lontani. Di che prodotti e componenti si tratta?

I prodotti di acquisto sono principalmente tessuti, filati ed accessori tra i più vari (piz-

Carta d'identità

● **Nome e cognome:** Riccardo Romani

Dopo la maturità scientifica, si è laureato nel 2000 in ingegneria gestionale a Brescia, dove è nato nel 1974.

Durante gli studi ha effettuato uno stage di 10 mesi in azienda presso il dipartimento logistico della Coca-Cola Bevande Italia per la stesura della tesi di laurea incentrata sul sistema di distribuzione secondaria.

Oggi è Responsabile della Produzione della Calzedonia Spa



zi, balze, gancetti, anellini etc); non è una distinta base particolarmente complessa come del resto sono abbastanza semplici anche i cicli di lavorazione, se confrontati con quelli di altre produzioni del settore tessile (ad esempio la camiceria)

Dove sono, se ce ne sono, i colli di bottiglia?

La capacità del reparto di cucitura è l'aspetto determinante ai fini di un equilibrato dimensionamento delle altre fasi di produzione (taglio e finissaggio); possiamo dire che rappresenta l'unico vero collo di bottiglia dell'intero processo, specialmente in caso di rapida concentrazione temporale di un eccesso della domanda.

Mediamente di che volumi produttivi stiamo ragionando?

Il budget 2004 parla di una produzione di circa 30 milioni di capi, suddivisi tra Corsetteria Continuativa e Moda, Maglieria e Intimo Uomo.

Tradotti in numero di referenze siamo intorno ai 5.000 items di prodotto finito e ad oltre 20.000 items di materiali e componenti.

Ma cosa dovete produrre giorno per giorno chi ve lo dice?

Quattro volte all'anno, dopo che l'ufficio stile ha prodotto una nuova collezione e quest'ultima ha ottenuto l'approvazione di un comitato commerciale presieduto dalla direzione aziendale si procede al lancio in produzione delle quantità calcolate con il metodo di cui abbiamo già parlato.

Il lancio degli ordini di produzione per il riassortimento degli articoli continuativi invece avviene con cadenza mensile innescando i processi di verifica della disponibilità dei materiali e delle capacità produttive.

Carta, penna e calamaio o l'informatica vi dà una mano per gestire questo apparato produttivo?

Qualche matita ce l'abbiamo ancora



L'andamento del fatturato premia le scelte operate dall'azienda veneta: il 2004 dovrebbe chiudersi con una produzione di circa 30 milioni di capi divisi tra corsetteria Continuativa e Moda, Maglieria e Intimo Uomo

ma... Scherzi a parte, il software ERP utilizzato dalla piattaforma AS400 è Galileo della San Marco Informatica, mentre il software per la progettazione CAD in 2D è quello della Lectra Systemès che ci fornisce anche i programmi di controllo delle macchine per il taglio automatico e la modellazione dei capi. Oserei dire che siamo ancora in una fase di evoluzione. Sicuramente arriveremo entro breve a compilare una lista dei punti dolenti e delle nuove esigenze che pian piano stiamo sviluppando.

Il mercato è contento del vostro servizio?

I tempi di consegna si aggirano intorno alle sei settimane per i prodotti continuativi mentre per la Corsetteria Moda, in considerazione dei tempi lunghi del trasbordo via mare dallo Sri Lanka, occorrono circa dieci settimane.

E gli altri come se la cavano?

Qualche concorrente dice di poter consegnare in 2 o 3 settimane dall'ordine. Per noi rappresenta una sfida attualmente difficilmente impraticabile se ipotizzata sulla totalità del nostro assortimento, anche se per esigenze particolari del commerciale riusciamo ad arrivare abbastanza vicino a queste tempistiche. Utilizziamo eccezionalmente il trasporto aereo per accorciare i tempi di consegna della Corsetteria; pensiamo invece di utilizzare alcuni terzisti geograficamente vicini (Italia, Croazia) per far fronte agli ordini più urgenti di prodotti continuativi richiesti sotto lead-time medio. È chiaro che in queste situazioni, an-

Gli items di prodotti finito gestiti sono circa 5.000 e le referenze relative a materiali componenti oltre 20.000

siti produttivi sparsi per il mondo, ma lo faremo presto.

E intanto come fate, con i segnali di fumo?

Fax e telefono per ora sono più che sufficienti. Tabelle e diagrammi di ogni forma e colore ci aggiornano sullo stato di avanzamento delle nostre commesse e dei nostri ordini. Ovviamente arriveremo presto anche noi a dotarci del famoso cruscotto informativo necessario per poter controllare le grandezze e le dinamiche del flusso logistico. Il sistema della reportistica dovrà conseguentemente essere ripensato sia in termini di informazioni elaborate che di frequenza e circolarizzazione interna.

Flessibilità e puntualità sono sicuramente argomenti prioritari da mettere sotto controllo. Che cosa mi dice della completezza delle consegne ai negozi per quanto riguarda la composizione delle referenze ordinate?

Altro punto importante senza dubbio. Le collezioni nascono ubbidendo ad un concept di omogeneità stilistico che non può assolutamente essere compromesso da un servizio di consegna inadeguato.



Un rendering della nuova sede del Gruppo: la sede centrale è il cuore della società, da cui si sovrintendono tutte le fasi di creazione, produzione e distribuzione dei prodotti. Il prossimo passo sarà l'aggiornamento dei processi informatici interni e l'adozione di nuovi strumenti gestionali e di reportistica per affiancare alla crescita degli ultimi anni l'ammodernamento dei sistemi di Information Technology a livello mondiale

che la capacità di una risposta rapida e di qualità da parte dei fornitori è fondamentale.

Bell'argomento quello della scelta e della valutazione dei fornitori...

Pur non essendo certificati secondo le norme ISO/VISION, abbiamo sentito ugualmente l'esigenza di dotarci di un sistema di valutazione del parco fornitori.

Ci tengo a ricordare che questo modello di valutazione è stato il risultato di un valido contributo offerto da una giovane *stagista* argentina recentemente premiata al Logimaster ovvero il master in logistica organizzato dalla facoltà di Economia dell'Università di Verona.

E la vostra performance invece come la misurate?

Qualità dei capi prodotti e rispetto dei tempi di consegna sono i due indicatori che monitoriamo costantemente per valutare la prestazione logistica. Mentre altre misurazioni, dell'efficienza e della produttività delle linee produttive, sono di esclusiva elaborazione e controllo dei direttori di stabilimento, che ci sottopongono il dato periodicamente.

Attualmente non abbiamo ancora provveduto all'interconnessione informatica di tutti i

Pensiamo di inserire anche un indice di completezza di assortimento delle consegne effettuate nel cruscotto di controllo del servizio che entro il 2004 vogliamo veder realizzato nel nostro report informativo.

L'attende un compito non facile in termini di formazione delle risorse al corretto utilizzo di nuovi strumenti, vero?

Lei sa meglio di me che anche il più avanzato software non sarebbe in grado di elaborare nessuna informazione rilevante ed utile se ogni attore della catena informativa non garantisce la tempestività e non certificasse la correttezza dei dati inputati.

Le voglio chiedere a bruciapelo quale dei suoi pregi e quale dei suoi difetti metterebbe ai primi posti

Il miglior pregio ed il peggior difetto penso coincidano in una solida caparbietà che però talvolta può essere determinante per raggiungere gli obiettivi più ambiziosi.

Grazie. ■

Copyrights Il Giornale della Logistica - novembre 2004