

4 chiacchiere con Giuliano Marangon

Stefanel

Quando la **logistica** è alla **moda**

Alla Stefanel la logistica globalizzata permette di lavorare con terzisti situati, magari, a 9000 chilometri di distanza. E di gestire una distribuzione che copre capillarmente... il mondo. Ma come fanno?

DI DANIELE SEMENZATO

Intcontro Giuliano Marangon presso la Stefanel a Ponte di Piave, una ventina di chilometri da Treviso: qui - da oltre 50 anni - si trovano gli uffici direzionali del Gruppo. Come si arriva ad essere a 38 anni il direttore della logistica di un importante gruppo manifatturiero come Stefanel?

Ho iniziato a lavorare nel settembre 1989 in Belfe. Azienda leader dal 1920 nel segmento abbigliamento sport si trasforma negli anni 80 in un'azienda multidivisionale coprendo - oltre al segmento sport - le aree dell'abbigliamento sportswear, in pelle e licenziataria di marchi prestigiosi come Armani, Celine e Dior. Inizialmente come assistente al direttore customer services copro le attività a supporto dell'area magazzini prodotti finiti. Siamo alla fine degli anni ottanta quando ancora non esisteva un modello di logistica integrata collaudato.

Nei 10 anni trascorsi in Belfe ho potuto impegnarmi, direi con un percorso a ritroso, in tutti i tradizionali settori del flusso logistico: dapprima la distribuzione fisica, poi l'import/export e la gestione del conto lavoro ed infine la pianificazione industriale arrivando quindi a ricoprire il ruolo di manager della logistica. Un'ottima palestra sia per la complessità delle variabili industrial-commer-

ciali da gestire sia per l'apertura del management all'innovazione continua.

E dopo Belfe?

Terminata nel 1999 l'esperienza in Belfe ho raccolto la sfida propostami da Ittierre - società del gruppo del lusso IT-Holding del cavalier Tonino Perna - ricoprendo il ruolo di Direttore della Logistica. Parlo di "sfida" perché Ittierre spa è società leader nell'ideazione, produzione e distribuzione del prêt-à-porter giovane e sviluppa - con marchi in licenza e marchi di proprietà - un volume d'affari di 450 milioni di euro di ricavi.

Tra i primi impegni affrontati in Ittierre c'è stato quello della razionalizzazione dei flussi produttivi-logistici, una vera e propria attività di reengineering che intendeva riconfigurare la struttura logistica, da modello multi-divisionale a modello centrale.

Fondamentale è stato l'aver adottato e implementato in tempi strettissimi sistemi informativi gestionali ed amministrativi a supporto delle azioni di miglioramento disegnate.

Quando arriva in Stefanel?

Nel 2001, per ricoprire il ruolo di direttore della pianificazione e della logistica. Stefanel è una



Giuliano Marangon, direttore pianificazione e logistica in Stefanel: "il ruolo del capo della logistica è quello di essere un facilitatore per la realizzazione di processi sempre più complessi quali sono presenti ormai in ogni azienda". Marangon opera in Stefanel dal 2001: "Per ognuna delle due macro-stagioni che caratterizzano il nostro business gestiamo 25.000 items: occorrono grandi risorse di pianificazione"

spa nata nel 1959 e quotata in borsa già nel 1987. Ha saputo svilupparsi coerentemente con le dinamiche distributive delle varie epoche arrivando oggi a presidiare direttamente la distribuzione con un solido approccio "retail". I punti vendita monomarca Stefanel nel mondo sono 650 - di cui circa il 30% gestiti direttamente - presenti per oltre due terzi nel territorio nazionale. Questo aspetto caratteristico incide molto sulla modalità operativa della catena logistica.

Potrebbe precisare meglio questo punto?

Sicuramente l'essere in "presa diretta" con il mercato. Grazie alla rete dei negozi monomarca possiamo contare su molte informazioni in tempo reale sulle vendite di periodo. Siamo in grado di verificare già entro la 3ª settimana di presenza sul punto vendita quali sono i prodotti "fast movers" - su cui facciamo azioni di rilancio per non andare in rottura di stock - e quali i prodotti "slow movers" - che trattiamo con politiche di prezzo più aggressive - per ciascuno dei nostri punti vendita diretti.

Sono informazioni che rappresentano indubbiamente dei vantaggi commerciali ma che "stressano" la Supply Chain.

È vero: la competizione più marcata oggi è

rappresentata dal tempo, il "time to market". La riduzione sistematica del lead-time è la logica conseguenza della tendenza sempre più marcata di ritardare quanto più possibile la definizione delle caratteristiche dei prodotti a ridosso di una nuova uscita.

Il cosiddetto "assortimento veloce" impone che i nuovi prodotti abbiano tempi di sviluppo (dal figurino/bozzetto al prodotto sullo scaffale) di 4 o 6 settimane! Il rischio è di arrivare tardi e che i prodotti ar-

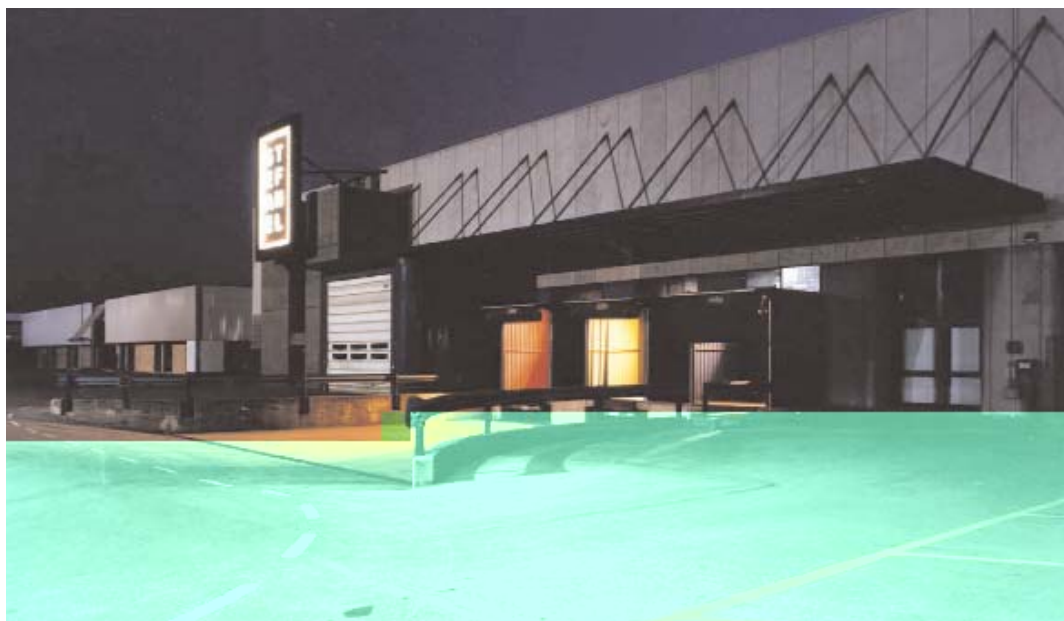
rivano al punto di vendita "scaduti", come lo yogurt. Dunque non c'è margine per errori o inefficienze organizzative. La complessità delle attività e l'intreccio dei ruoli professionali impone che il lavoro di squadra sia perfettamente sincronizzato per ottenere il risultato voluto.

Vorrei che fosse Lei a fornire qualche altro dato significativo dell'azienda per permettere ai nostri lettori di capire cos'è oggi la realtà del Gruppo Stefanel nel mondo...

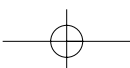
Stefanel vende capi di abbigliamento "casual" per un target donna dai 25 ai 45 anni. Esiste anche una collezione per l'uomo. I negozi monomarca sono presenti in 30 paesi con una marcata concentrazione in Italia dove, nel 1980, Stefanel inaugurò il primo negozio monomarca a Siena. Negli ultimi tre anni la strategia di marketing ha rafforzato l'immagine del brand Stefanel e, contemporaneamente, portato alla creazione di un nuovo marchio esclusivamente donna, Stef-in-time™ rivolto ad un segmento più giovane del mercato (donna dai 20 ai 35 anni).

Potrebbe evidenziare con qualche esempio l'impatto del fattore "moda" nella gestione logistica dell'assortimento?

Con circa 25.000 items gestiti per ognuna del-



Stefanel è presente nel settore moda dal 1959 e vanta oggi un solido presidio del mercato tramite una rete mondiale di 650 punti vendita monomarca, di cui circa il 30% gestiti direttamente. La produzione è in buona parte delocalizzata



Carta d'identità

- **Nome e cognome:** Giuliano Marangon
- **Data di nascita:** 28 ottobre 1964, sposato, due figli
- **Laurea in Scienze Statistiche Economiche** presso l'Università di Padova
- **Attività professionali:** dieci anni in Belfe (settore abbigliamento) e successivamente, dal 1999 in Ittierre come direttore della logistica. Dal 2001 in Stefanel come direttore della pianificazione e della logistica.



le due macro stagioni che caratterizzano il business, si devono dedicare grandi risorse di pianificazione per l'ottimizzazione dei flussi in entrata ed in uscita. Abbiamo due stagioni con diverse collezioni che noi classifichiamo in collezioni programmate, collezioni flash e collezioni superveloci. Si arrivano ad avere fino a 20 collezioni per stagione che coprono le diverse linee di prodotto (Stefanel, Stef-in-time, ect..) per un totale di 40 collezioni che vengono presentate all'anno.

Come si fa a venirne fuori onorevolmente?

Solo una strettissima collaborazione tra l'industria, il prodotto, la logistica e l'area commerciale permette la necessaria cura ed attenzione ai minimi dettagli organizzativi che sempre maggiormente determinano il risultato finale.

Talvolta si assiste ad una specie di "negoziante" tra l'area commerciale e l'area produttiva finalizzata ad ottenere il miglior servizio di consegna ai punti di vendita. Non è un caso che la nostra struttura sia all'interno del dipartimento ricerca & sviluppo con un coinvolgimento totale a vantaggio del processo creativo.

Torneremo più avanti su questo importante argomento. Ci parli dell'organizzazione produttiva e della distribuzione.

Le produzioni sono parzialmente delocalizzate nei paesi dell'Est, prevalentemente in Romania, sotto forma di traffico di perfezionamento passivo (TPP) e nel far-east. La delocalizzazione in aree a basso costo di manodopera diventerà una scelta obbligata se si vuole competere in maniera efficiente nel mercato globale.

E qui in Italia, cosa resta?

Il cervello ed il cuore dell'azienda. Per la maglieria, a pochi chilometri da qui c'è uno stabilimento di 130 operai con un grosso investimento tecnologico, e tutto il know-how acquisito in 50 anni di storia! Per la confezione facciamo produrre in Italia i capi di maggior valore. Anche il centro distributivo di prodotto finito per tutto il mondo è qui a pochi chilometri a Ponte di Piave; copre un'a-

rea coperta di 20.000 mq. su una superficie scoperta di 40.000 mq.

Fino a qualche anno fa esistevano una decina di piattaforme per i capi appesi diffuse sul territorio nazionale e date in gestione ad un partner logistico. La concentrazione presso un unico magazzino centrale è cosa abbastanza recente con un progetto partito nel dicembre del 2001 e concluso a marzo di quest'anno. Ha avuto fondamentalmente due motivazioni: la necessità di effettuare il "controllo" dell'ultimo anello della catena distributiva e l'abbattimento dei costi logistici sia di struttura che di giacenza. Entrambi obiettivi ottenuti con successo.

Il fatto poi di avere deciso la gestione in outsourcing del magazzino ha elevato il livello di attenzione di tutta la struttura logistica nei confronti dei processi logistici.

Parliamo di organizzazione e di risorse umane: come sono cambiati i requisiti professionali dei suoi principali collaboratori con l'evoluzione delle metodologie informatiche attualmente utilizzate?

Stefanel rappresenta un modello organizzativo di primo livello per qualsiasi esperto voglia

confrontarsi con le specificità della logistica del canale retail; l'esperienza sul campo mi ha insegnato che il vantaggio competitivo nelle organizzazioni deriva sempre di più dalla cura con cui vengono progettati e realizzati i processi a supporto del business. La complessità dei processi logistici ha richiesto un deciso innalzamento delle professionalità richieste ai componenti del team. Le vorrei così riassumere:

- Competenza specialistica
- Integrazione nel gruppo di lavoro
- Capacità di analisi dei processi
- Attitudine al lavoro per progetti
- Rispetto dei tempi

In Stefanel esiste un grande attenzione per l'organizzazione, la programmazione delle attività e dei processi.

Per quanto riguarda le risorse umane, si parla spesso di team building, di lavoro interfunzionale. Qual'è la sua esperienza al riguardo?

Il know how organizzativo diffuso tra il personale in Stefanel porta a gestire processi innovativi complessi con successo e nel rispetto dei tem-

pi stabiliti. Per esempio la capacità di analisi e di scomposizione dei flussi è così sviluppata da rendere altrettanto naturale e di abituale applicazione la creazione dei calendari di attività interfunzionali per i gruppi di lavoro.

E che ruolo dovrebbe avere il capo della logistica in questo contesto?

Definirei il ruolo del capo della logistica come quello di un facilitatore per la realizzazione dei processi sempre più complessi ormai presenti in qualsiasi azienda. A questo compito deve cimentarsi con un solido bagaglio di competenza, carisma e determinazione.

Spenderebbe qualche parola sulle scelte strategiche che sono state operate nello sviluppo del software informativo?

Lo strumento informatico è un essenziale ausilio alla gestione dei processi logistici, il suo sviluppo va sempre preceduto e accompagnato da una minuziosa analisi dei processi. Attenzione quindi a non pretendere dal sistema informativo di sostituirsi all'organizzazione: prima è necessario avere ben chiaro cosa si vuol



Gli inconfondibili loghi dell'azienda trevigiana: le collezioni dei prodotti si diversificano in programmate, flash e superveloci, ciascuna con caratteristiche e scadenze logistiche diverse



le e poi lo si realizza in un sistema gestionale integrato. Le tecnologie informative impiegate nella gestione logistica in Stefanel sono quelle più aggiornate. Grazie ad un efficiente dipartimentale (della Satel di Pordenone) che si interfaccia con il gestionale Stealth della CSC (su host AS400) abbiamo raggiunto un costante monitoraggio delle operazioni di magazzino. In termini di risultati un esempio per tutti: abbiamo praticamente azzerato il problema delle differenze inventariali di magazzino.

Dunque, come descriverebbe in tale contesto il ruolo della logistica integrata e in particolare, potrebbe spiegare quali sono i parametri prestazionali ai quali Lei fa costantemente riferimento nel corso della sua attività?

La complessità del lavoro del manager della logistica nella nostra azienda si può ricondurre principalmente a questi aspetti:

- Riduzione drastica del time to market (dal figurino allo scaffale)
- Aumento considerevole delle referenze gestite
- Aumento delle collezioni
- Aumento delle mini-collezioni durante le stagioni di vendita: i cosiddetti flash
- Delocalizzazione delle fonti produttive e di approvvigionamento
- Riduzione dei costi unitari

Grazie al modulo Business Object™ sono condivisi in rete intranet i fondamentali parametri della prestazione logistica: il primo fra tutti il livello di servizio.

Tale indice viene inoltre suddiviso in due importanti misure:

- L'indice di puntualità
- L'indice di completezza

Mentre sulla prima misura penso non occorrono particolari precisazioni, preferisco spendere due parole sul secondo indicatore. Per capire l'importanza attribuita all'indice di completezza occorre ricordare che molte delle collezioni hanno una connotazione "tematica", ispirata dai motivi e dai concetti tipici del prodotto di moda, che conferisce unitarietà all'intera gamma di articoli che compongono la collezione stessa. Ecco quindi la ragione per cui è assai temuto il rischio di "smembrare" una collezione a causa dell'incompletezza del servizio di consegna.

Quali sono i processi di miglioramento e di sviluppo realizzati recentemente o tuttora in corso nell'ambito della supply chain? Ci può raccontare qualcosa a tale riguardo?

Due anni fa abbiamo affrontato l'obiettivo della puntualità delle consegne. Punto di partenza essenziale è stata la volontà di affrontare globalmente tutta la gestione degli ordini clienti e, di conseguenza, proceduralizzare la gestione delle date di consegna. Nel nostro caso, dopo l'acquisizione degli ordini dai punti di vendita, la prima attività consiste nella attribuzione di un calendario di consegna rispettoso delle priorità indicate dall'area commerciale. Successivamente tale calendario viene elaborato dal responsabile della programmazione della produzione con il lancio di commesse di produzione e la conferma delle date di evasione. Si applicano in questa fase tutte le logiche MRP ed MPS per l'elaborazione dei fabbisogni delle materie prime e dei componenti di distinta base e per la valutazione dei vincoli delle risorse produttive.

I lanci in produzione avvengono con frequenza settimanale.

Come vengono monitorati i risultati attesi del progetto?

Il controllo evadibilità è lo strumento che con frequenza settimanale ci permette di individuare immediatamente le situazioni critiche e di mettere in atto tutte le necessarie azioni correttive.

Altri progetti?

Nei prossimi 6 mesi vogliamo realizzare un sistema per la trasmissione dei dati tecnici e



I principali indicatori di performances sono l'indice di puntualità e l'indice di completezza: questo secondo indicatore verifica che le consegne siano complete dell'intera gamma di articoli che compongono una collezione. Un problema che viene affrontato a partire dall'esecuzione dei bozzetti e del lancio delle produzioni

dei programmi per l'industrializzazione dei prodotti. Mi riferisco principalmente a modelli e schede tecniche che dovranno raggiungere le unità produttive nelle diverse parti del mondo interfacciandosi immediatamente con i sistemi produttivi del ricevente (fornitore o conto-terzista).

Anche sul fronte dell'approvvigionamento abbiamo utilizzato la tecnologia web in modo che, per esempio, il nostro terzista di Hong Kong possa consultare ed alimentare il data base degli ordini in corso. Questo ci permette, anche se a 9 mila chilometri di distanza, un costante monitoraggio sullo stato di avanzamento degli ordini di lavorazione.

Se dovesse definire con una parola la logistica dei prossimi anni?

Non ho dubbi: parleremo di e-logistic.

Per finire la nostra domanda di rito: qual è il suo maggior pregio?

E il peggior difetto?

Un difetto che posso attribuirmi è l'essere un permaloso testardo; il miglior pregio è la capacità a lavorare in team con buona leadership.

Grazie. ■

Copyrights Il Giornale della Logistica - Novembre 2003