

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

FACOLTA' DI INGEGNERIA

CORSO DI LAUREA IN INGEGNERIA GESTIONALE LS

TESI DI LAUREA

in

Sistemi di Produzione Avanzati LS

**ANALISI DEI FLUSSI PRODUTTIVI ED APPLICAZIONE DI
TECNICHE PER LA PROGRAMMAZIONE DELLA
PRODUZIONE IN UNA AZIENDA DEL SETTORE FASHION**

CANDIDATO

Alice Camillini

RELATORE:

Chiar.mo Prof. Emilio Ferrari

CORRELATORI

Prof.ssa Cristina Mora

Dott.sa Veronica Croci

Anno Accademico 2008/09

Sessione III

Indice

<i>PREMESSA</i>	6
------------------------------	---

<i>INTRODUZIONE</i>	9
----------------------------------	---

<u>FURLA S.P.A.</u>	9
----------------------------------	---

La storia	9
-----------------	---

La struttura aziendale.....	10
-----------------------------	----

Lo scenario di riferimento.....	11
---------------------------------	----

L' offerta	11
------------------	----

La piattaforma software	13
-------------------------------	----

La soluzione Atomos	15
---------------------------	----

<u>TIPO DI ANALISI</u>	19
-------------------------------------	----

PARTE PRIMA:

<i>GESTIONE CAMPIONARI E PRE-BUDGET</i>	20
--	----

<u>CAMPIONARI – LANCIO MATERIE PRIME DA EXCEL</u>	20
--	----

<u>PRE-BUDGET MATERIE PRIME E FORNITORI</u>	22
--	----

PARTE SECONDA:

<i>LA COLLEZIONE PRIMAVERA-ESTATE 2010</i>	25
---	----

<u>TIMING: LUGLIO</u>	25
------------------------------------	----

Presentazione campionario	26
---------------------------------	----

Calendario presa ordini	27
Gestione calendari.....	28
Ricezione forecast filiali	29
Pianificazione materie prime e carico laboratori	29
Budget produzione fornitori.....	32
Budget produzione materie prime.....	39
Primo ordine Cina su forecast filiali	42
<u>TIMING: SETTEMBRE</u>	42
Ricezione ordini di impianto.....	42
Monitoraggio consegne materie prime	45
Prima revisione forecast - proiezione sell in.....	45
Gestione ordini clienti.....	50
- Evadibilità della domanda e datazione ordini cliente.....	
- I tipi di ordine.....	
- Il processo di evasione degli ordini.....	
- Regole di ordinamento e allocazione ordini cliente.....	
- Ritorno dati Atomos - JDE.....	
Secondo ordine Cina.....	59
Emissione ordini a fornitori	59
- Emissione settimanale ordini a fornitori ITA/EU.....	
- Lanci ordini fornitore condivisi con marketing.....	
- Possibili sviluppi futuri.....	
<u>TIMING: OTTOBRE</u>	68
Ricezione ordini di impianto.....	68
Lancio materie prime per campionario flash	70
Monitoraggio consegne materie prime e prodotti finiti	73
Seconda revisione forecast - proiezione sell in.....	74
Valutazione articoli riassortibili.....	78
Emissione mensile conferme d'ordine cliente	79
Terzo ordine Cina	80

Emissione settimanale ordini fornitori ITA/EU.....	80
Elaborazione solleciti preventivi	81
<u>TIMING: NOVEMBRE</u>	83
Ricezione ordini May-Nov USA	83
Lancio campionario flash.....	85
Emissione ogni 7-10 gg conferme ordine cliente	86
Monitoraggio consegne materie prime e prodotti finiti	87
Emissione settimanale ordini fornitori ITA/EU.....	89
Elaborazioni solleciti preventivi e su urgenze	89
Pianificazione packaging	90
<u>TIMING: DICEMBRE</u>	93
Ricezione ordini di riassortimento e da pronto.....	93
Lanci materiali per riassortimenti pianificati.....	98
Prime spedizioni prodotti finiti ai clienti	99
Monitoraggio consegne materie prime e prodotti finiti	100
Emissione settimanale ordini fornitori ITA/EU.....	101
Sollecito campionari	103
Presentazione campionario flash	104
Ricezione forecast per produzione.....	106
Lancio materie prime per collezione flash.....	107
Lanci spot.....	109
<u>TIMING: GENNAIO</u>	110
Ricezione ordini di riassortimento, da pronto e flash	110
Lancio materie prime per collezione flash.....	112
Spedizioni impianto	113
Lanci spot.....	114
Emissione ordini fornitori.....	115
Monitoraggio consegne prodotti finiti	117

<u>TIMING: FEBBRAIO</u>	118
Ricezione ordini di riassortimento, da pronto e flash	118
Spedizioni impianto e riassortimenti	120
Emissione ordini fornitori	121
Monitoraggio consegne prodotti finiti	123
<u>TIMING: MARZO E APRILE</u>	124
Chiusura stagione PE10	124
<i>CONCLUSIONE</i>	125
<u>LA GESTIONE DEL FLUSSO INFORMATIVO DI PRODUZIONE</u>	125
<u>IL PROCESSO DI PROGRAMMAZIONE E DI CONTROLLO</u>	125
<u>POSSIBILI SVILUPPI FUTURI</u>	128
Valutazione performance fornitori.....	128
Acquisti diretti di materie prime	129
Collezioni Just in Time	130
<i>BIBLIOGRAFIA</i>	135
<u>LIBRI DI TESTO:</u>	135
<u>SITI WEB:</u>	135

Premessa

Questa tesi ha come oggetto l'analisi dei flussi legati alla programmazione della produzione in un'azienda del settore fashion. Questo reparto aziendale è il cuore di un po' tutte le imprese ed è molto interessante andare a scoprire tutti i dinamismi che esistono tra la pianificazione e le altre aree aziendali.

E' ormai ben noto che ai giorni d'oggi le aziende cercano di rincorrere e soddisfare le più svariate esigenze dei consumatori, proponendo loro un numero una volta impensabile di variazioni di prodotto. Inoltre, il ciclo di vita di molti beni di consumo si è notevolmente accorciato e la competizione sta imponendo alle imprese di aggiornare sempre più rapidamente la propria offerta. Parallelamente all'accorciarsi della vita media di un modello si è verificato il moltiplicarsi delle skus, ossia del numero di varianti prodotte di uno stesso modello. In questo contesto, dunque, equilibrare la domanda e l'offerta diventa sempre più complesso per un'azienda. Inoltre nel mondo della moda alle complessità appena descritte si vanno a sommare le difficoltà riscontrate da progettazione e produzione, che non sempre sono state in grado di tenere il ritmo del dinamismo imposto dal marketing. Infatti, alcuni processi come la concezione e fabbricazione di una nuova collezione di moda, continuano a richiedere tempi estremamente lunghi. Ciò implica che si debbano piazzare ordini impegnativi ai fornitori molti mesi prima dell'osservazione diretta delle vendite. Gli ordini di impianto per la collezione estiva, ad esempio, non devono essere lanciati più tardi del mese di Settembre; i primi dati di vendita però sono disponibili solamente quando la collezione è in negozio e cioè mai prima di Febbraio. A questo punto è ormai troppo tardi per poter alterare significativamente le quantità di produzione dei vari items. In sostanza non si fa in tempo ad aumentare la produzione dei "best seller", poiché iniziandoli a produrre ora li si otterrebbe a collezione terminata, così come a ridurre quella dei "flop", ormai già prodotti. Quindi, salvo il caso utopico in cui domanda e offerta di ciascun modello coincidano, si assisterà sempre alla sovrapproduzione degli articoli invenduti, con conseguente costi di obsolescenza da sopportare, e sottoproduzione di quelli di successo, a cui è connesso il costo delle mancate vendite.

Da quanto detto inevitabilmente si evince come la decisione sulla quantità da produrre e sull'allocazione della capacità produttiva sia estremamente critica.

Inoltre, tendenze da lungo tempo in atto come l'outsourcing di un gran numero di funzioni aziendali, la parcellizzazione delle competenze e la delocalizzazione della produzione in Paesi a basso costo di manodopera hanno reso sempre più difficile per un'azienda avere una visione chiara dell'insieme della domanda e dell'offerta. Molte aziende, che una volta gestivano direttamente l'insieme della catena progettazione-produzione-distribuzione, sono diventate delle vere e proprie "aziende virtuali", che si limitano a supervisionare le parti "soft" del loro business ovvero progettazione, marketing e comunicazione e delegano a terzi le funzioni "hard", ossia produzione, distribuzione, logistica e trasporto. Le conseguenze di questa frammentazione delle varie fasi della catena del valore non possono essere che negative nell'individuazione del break even point tra domanda e offerta. In primis, la crescita esponenziale del numero di "anelli" nella catena ha reso sempre più difficoltoso il passaggio di informazioni sulle tipologie e sulle quantità domandate, andando così ad aumentare l'incertezza. Secondariamente, a causa del conflitto di interessi dei diversi attori coinvolti, si riscontra un problema di mancata ottimizzazione dei flussi. E' per questo motivo che il controllo sull'intera supply chain, unito eventualmente all'integrazione a valle e a monte della catena, diventa fondamentale e può ovviare l'assenza di un ipotetico "proprietario unico" con lo scopo di ottimizzare i costi logistici.

Tale consapevolezza, unita all'esperienza che ho potuto vivere in Furla, mi ha spinto ad approfondire questo tema. Durante i sette mesi di tirocinio che ho svolto in azienda mi sono resa conto dell'importanza e della centralità della programmazione della produzione, capace di interfacciare il mercato, lato cliente e lato fornitore, con la realtà aziendale. La mia tesi, dunque, ha lo scopo di mettere in evidenza il flusso che si crea intorno a questo reparto, coinvolto dalla nascita fino all'arrivo sul mercato di ogni collezione, che deve tradurre le esigenze dei clienti in volumi produttivi, attraverso la gestione dei fornitori e l'arrivo a magazzino dei prodotti finiti ed è il punto di riferimento per la logistica in entrata e in uscita.

L'ufficio della Programmazione della produzione si trova dunque al centro di quell'anello che ha come input le richieste del cliente e come output la sua soddisfazione, ovvero la consegna dell'articolo desiderato. Queste esigenze

devono essere anticipate dal Marketing e previste dal Commerciale che passa alla pianificazione un forecast sul sell in, sulla base del quale vengono emessi degli impegni previsionali ai fornitori di materie prime e di prodotti finiti. La totale esternalizzazione della produzione comporta inevitabilmente la necessità di un controllo mirato e scrupoloso sui vari attori coinvolti, per evitare l'insorgere di colli di bottiglia e di ritardi nelle consegne al cliente finale. Una volta emessi gli ordini, quindi, la gestione dei fornitori, tramite solleciti e monitoraggio delle entrate è essenziale per interagire in maniera proattiva con il Customer Service, che è l'organo preposto a curare i rapporti con i clienti. Inoltre è sempre la Programmazione che coordina le attività della logistica, che necessita di organizzare le squadre a magazzino sia in fase di ingresso merci che di confezionamento per effettuare le spedizioni.

Ai sensi del DL 675/1996 a tutela della privacy nel corso della trattazione si farà riferimento a dati e nomi di fantasia.

Introduzione

Furla S.p.a.

La storia

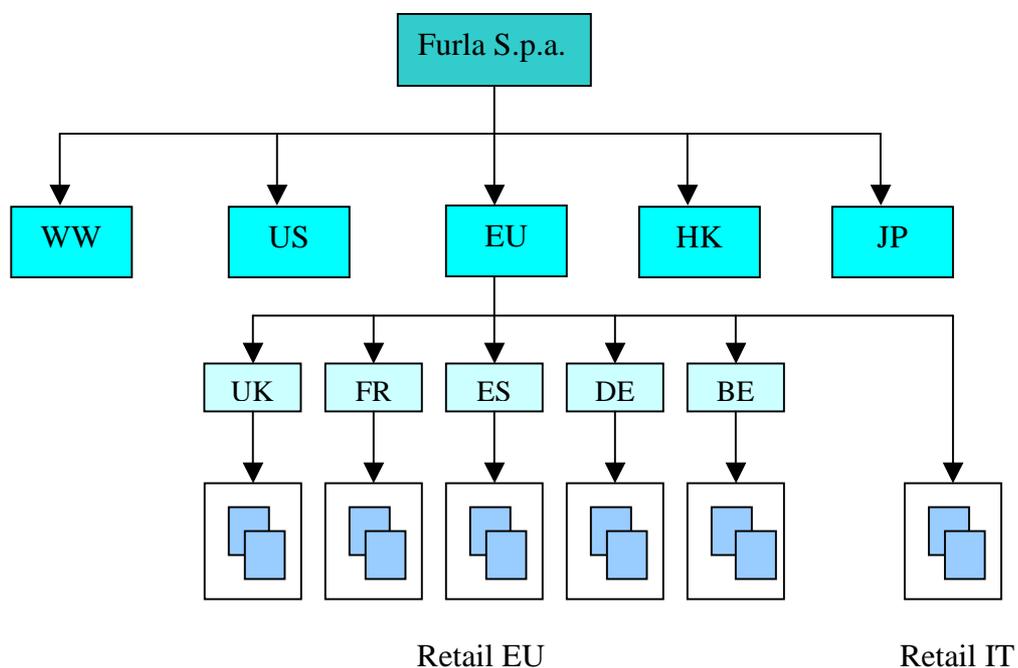
Era il 1927 quando Furla cominciava ,in Italia, nella dotta e sofisticata Bologna, la sua storia di azienda familiare con Aldo e Margherita Furlanetto protagonisti di una sfida che sarebbe cresciuta fino a trasformarsi in un marchio conosciuto in tutto il mondo nel settore della pelletteria. Era il dopoguerra e l'azienda si proponeva di soddisfare la richiesta femminile di ogni tipo di oggetto e accessorio in pelle. Un'avventura prima commerciale e poi industriale, che si legava indissolubilmente ai momenti della vita di quell'epoca, seguendo i ritmi e le evoluzioni della società fino al boom economico, e raccontandone i costumi attraverso i propri prodotti.

Nel 1955 Aldo apre il primo negozio Furla in via Ugo Bassi, nel cuore di Bologna, proponendo borse e accessori in pelle. Negli anni settanta, quando il testimone passa ai figli Giovanna, Carlo e Paolo, viene lanciata la prima collezione di borse contraddistinta con il logo Furla. Con scelte stilistiche d'avanguardia sono introdotte lavorazioni particolari e l'uso di materiali atipici come nylon e gomma. Il successo è immediato. Un cambio decisivo di visione e di strategia, che incontrava le necessità di una società nuova, con una donna emancipata, attenta alla moda nascente, forte e indipendente. Le collezioni crescono al passo con l'azienda. Nel corso degli anni l'azienda investe incessantemente in ricerca e tecnologia, per assicurare la costante innovazione delle sue linee sempre caratterizzate da uno stile sobrio, elegante ed essenziale. Gli anni ottanta sono alle porte e Furla inventa una nuova idea di lusso, vicina a tutte le donne, diventando subito un must internazionale. L'alta qualità, linee sobrie e funzionalità caratterizzano le borse delle sue collezioni.

Giunta alla terza generazione, Furla continua ad assicurare con spirito di eccellenza la massima qualità di ogni prodotto, utilizzando i pellami più pregiati e

ponendo una grande attenzione alla perfezione dei singoli dettagli. Ogni particolare ed ogni finitura è garantito da alti standard di controllo e di gestione per un prodotto ancora profondamente artigianale nella cura e nella fabbricazione. Oggi Furla è uno dei principali attori del mercato mondiale di beni in pelle. L'azienda è presente in 64 mercati esteri con oltre 300 negozi monomarca situati nelle più prestigiose vie dello shopping internazionale e vanta una rete di distribuzione con oltre mille punti vendita tra shops e department stores. Gli headquarters sono a Bologna e la famiglia Furlanetto segue con passione e con cura quotidiana ogni dettaglio, sempre in un'ottica di apertura e successivo slancio verso il futuro.

La struttura aziendale



Come si può vedere dallo schema sopra, a Furla S.p.a fanno capo 5 filiali: la World Wide, nata per gestire il commercio elettronico, la filiale americana,

europea, Hong Kong e quella giapponese. La filiale europea si articola in quella inglese, francese, spagnola, tedesca e belga. Per quanto riguarda il mercato statunitense invece, da sempre il più complesso da gestire, vi sono due sottofiliali: una gestisce i canali retail e wholesale, l'altra si occupa del franchising.

I magazzini di produzione sono due: uno ha sede a Castel Maggiore e l'altro a Firenze presso il maggior partner di Furla.

Lo scenario di riferimento

Come per ogni altra impresa operante nel settore della moda, anche in Furla il modello di business è basato su due collezioni principali: la *primavera-estate* (PE o SS) e l'*autunno-inverno* (AI o AW). A queste due macro-collezioni, che a loro volta si articolano nel regime di impianto e in quello di riassortimento, sono associate altre due collezioni dette "*flash*". Queste ultime hanno un loro campionario e seguono lo stesso iter di quelle principali, la sola differenza è che presentano un mix più ristretto di prodotti sia in termini di linea che di gamma. In queste micro-collezioni, infatti, vengono inserite solo determinate categorie merceologiche e di solito si tendono a proporre materiali e colori innovativi, che talvolta possono essere continuativi nella collezione di impianto della stagione successiva.

Inoltre, da diversi anni a questa parte, Furla sta portando avanti, parallelamente al modello sopra descritto, alcuni progetti speciali di successo. In particolare mi riferisco all'iniziativa benefica Love Difference e alla collezione Leit Motiv che grazie al progetto Talent Hub, sta dando spazio alla creatività e all'estro di giovani stilisti.

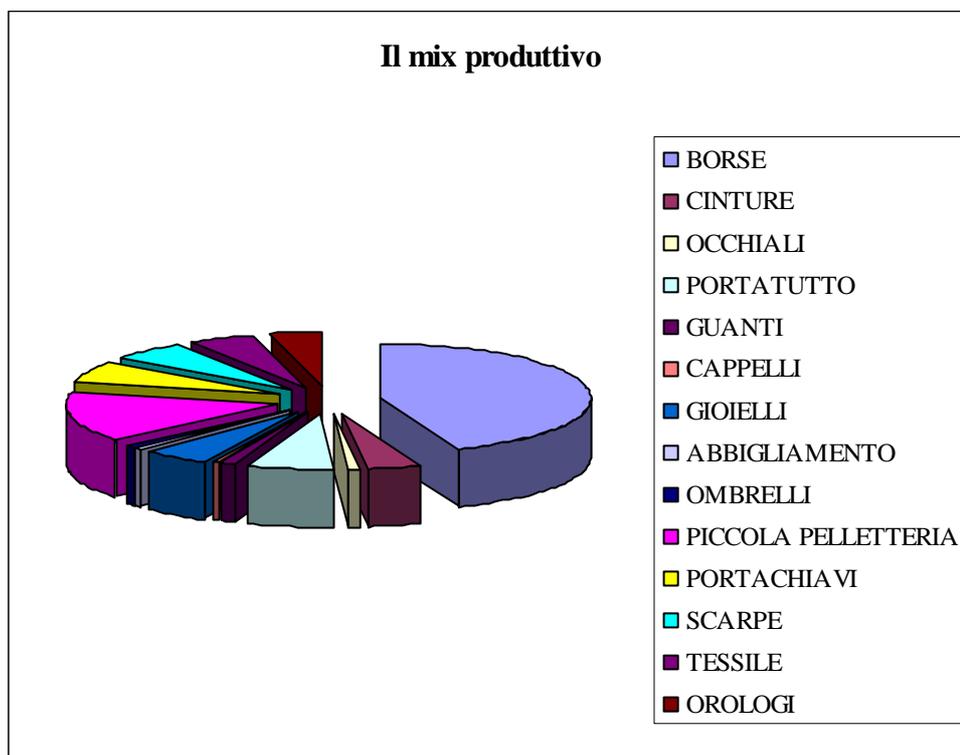
L'offerta

Da oltre 80 anni Furla opera nel mondo della pelletteria e ha ampliato la sua offerta ad altre categorie merceologiche "non core", con l'intento di offrire al

consumatore finale una gamma di prodotti in grado di soddisfare le più svariate esigenze nell'ambito dell'accessoristica e non solo.

Ogni anno movimentata più di due milioni di prodotti suddivisi in ben 14 differenti categorie merceologiche. Di seguito si riporta uno schema con le sigle aziendali usate per indicare le varie categorie, che poi verrà usato anche nel corso della trattazione.

Categoria merceologica	Sigla
Borse	B
Cinture	C
Portaoggetti	E
Guanti	G
Cappelli	H
Gioielli	J
Abbigliamento	L
Ombrelli	O
Piccola pelletteria	P
Portachiavi	R
Scarpe	S
Tessile	T
Orologi	W



Il mix produttivo è stato arricchito da diverse categorie, dette “perimetrali”, che non sono realizzate in pelle; tuttavia gli articoli di pelletteria assorbono i maggiori volumi: circa il 70% della produzione infatti è suddivisa tra borse, porta tutto e piccola pelletteria.

La piattaforma software

In un contesto in cui prevedere la domanda risulta sempre più difficile e dove il lead time della supply chain rischia di aumentare a causa di strategie di outsourcing e di sourcing, il fattore critico non è più la capacità di produrre: ciò che conta è anticipare la domanda ed essere sempre più agili nella risposta alle esigenze del mercato. Questo si può ottenere integrando le aree di innovazione del prodotto, gestione della domanda, pianificazione della produzione, sourcing e catena distributiva.

Furla ha scelto Atomos Fashion, la soluzione proposta da Atomos dedicata al settore della moda e sviluppata per gestire tutte le esigenze di pianificazione strategica e operativa delle collezioni.

Axioma, inoltre, ha supportato Furla, nel rinnovamento del suo sistema informativo e in particolare della sua supply chain. La scelta della piattaforma Oracle e le soluzioni Axioma verticali per il fashion hanno permesso all’azienda di effettuare un salto qualitativo consentendole di integrare e ottimizzare tutti i processi aziendali, a cominciare dalla supply chain. Con la sua implementazione, infatti è stato possibile integrare le attività dei seguenti uffici:

- Acquisti → gestione della fornitura e quindi degli ordini a fornitore;
- Tecnico → gestione schede tecniche e distinte base sullo stesso data base;
- Programmazione → pianificazione carico dei laboratori a capacità finita
 - previsioni consumo materie prime (MRP)
 - schedulazione fine delle priorità di produzione
 - valutazione ordini a fornitore.

Gli obiettivi strategici raggiunti sono stati: la sostituzione dell’ambiente tecnologico presente con un altro di ultima generazione, la velocizzazione dell’analisi e la messa in atto dei piani di produzione, il monitoraggio costante del

fabbisogno di risorse e materiali, l'integrazione in tempo reale dell'intera supply chain ,sia a monte che a valle.

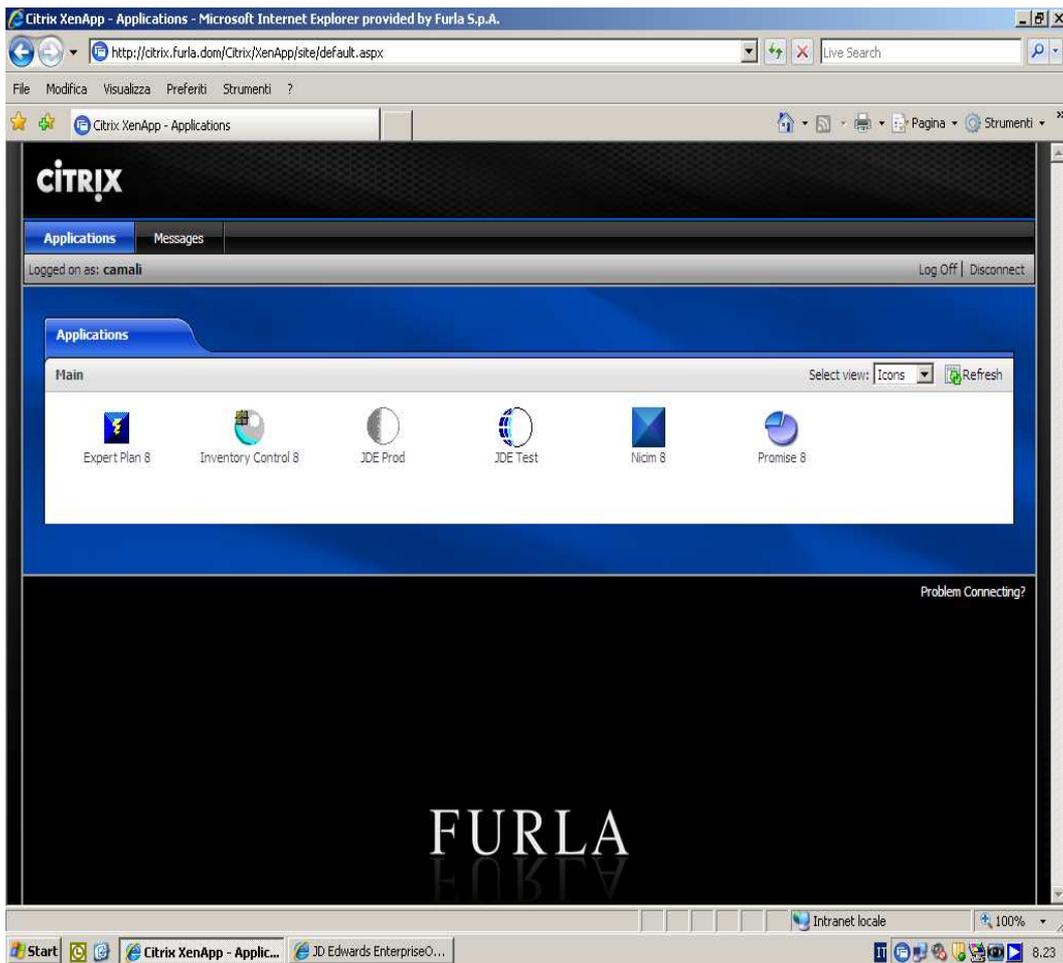
L'introduzione di Axioma, che ha acquisito la software house in uso in Furla, per questi uffici è stato il primo passo dell'implementazione del sistema informativo che ha coinvolto man mano tutte le aree. Con la sua adozione si sono eliminate molte attività duplicate e si è limitato il flusso informativo "fuori sistema". Inoltre è migliorata la qualità delle informazioni e si sono notevolmente ridotti i tempi per "fabbricare" le informazioni, lasciando più margine per le valutazioni.

La scelta Oracle ha consentito di aumentare il livello di servizio lungo tutta la catena e ha accresciuto il rispetto dei tempi di consegna delle spedizioni effettuate verso i punti vendita sparsi in ogni parte del mondo con un livello di servizio pari al 95%. Si è inoltre riscontrata una riduzione dei costi nell'ambito della struttura e codifica dei prodotti, nel controllo di produzione e nelle attività di monitoraggio e controllo. La standardizzazione e centralizzazione dei dati ha permesso di ottimizzare i processi di approvvigionamento.

Axioma, in pratica, ha fatto da ponte tra Atomos, utilizzato per la pianificazione, e AS/400, che gestiva gli ordini cliente e l'ingresso-uscita merce. Il passaggio dati tra i sistemi avveniva in notturna:

- gli ordini fornitore nascevano e venivano gestiti in Axioma, che li passava ad AS/400, ricevendo la nuova situazione ordini cliente;
- le codifiche, i cicli, le Di.Ba nascevano in Axioma e venivano passate in notturna ad AS/400 e alla frontiera per il carico in Atomos;
- Atomos riceveva da Axioma, senza vedere il dettaglio clienti, i seguenti dati:
 - quantità necessarie ai clienti nel tempo;
 - codifiche, distinte base, cicli di lavorazione dettagliate per sku.

Recentemente, ovvero dal primo luglio 2009, è stato adottato Oracle EnterpriseOne, il sistema informativo che ha sostituito AS400 e Axioma, permettendo di integrare all'architettura esistente anche la parte di amministrazione e finanza. Il passaggio di dati tra Atomos e il gestionale JDE avviene sempre in notturna, per evitare che si vengano a creare dei disallineamenti tra i due sistemi.

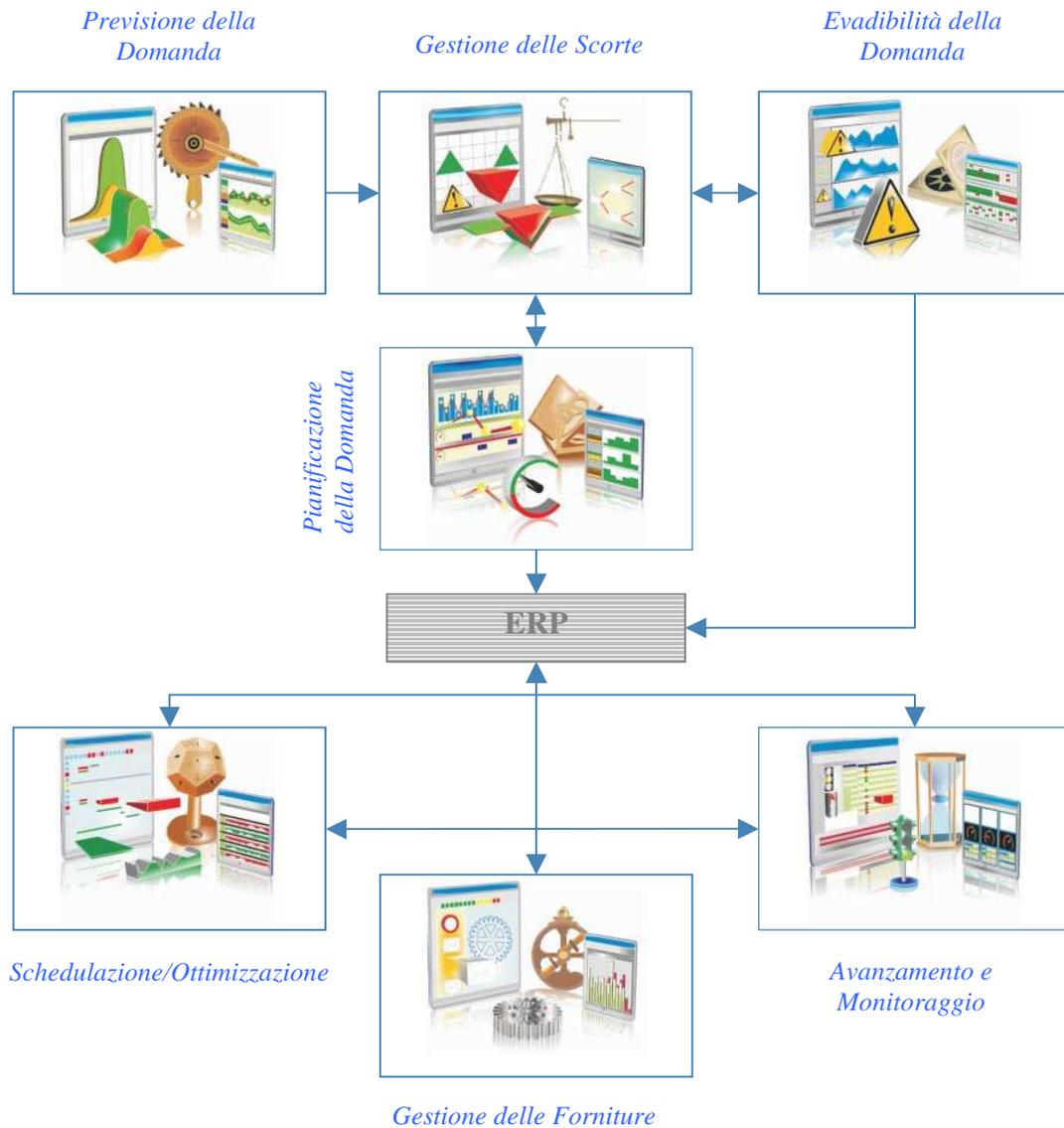


L'immagine sopra è uno stamp della schermata dalla quale gli utenti della Pianificazione della produzione possono effettuare il login per accedere al gestionale JDE e ai vari applicativi di Atomos: Inventory control, Expert Plan, Promise e alla base dati Nicim.

La soluzione Atomos

Come già accennato, la pianificazione della produzione si avvale dell'utilissimo supporto offerto da Atomos.

Il flusso



Gestione delle scorte

INVENTORY MANAGEMENT è il sistema di pianificazione, controllo ed ottimizzazione delle scorte che avendo visibilità su domanda indipendente (previsioni di vendita/budget e ordini cliente), livello di servizio, stato delle giacenze, ordini di lavoro o piani rilasciati, obiettivi di scorta (mensili e di fine anno solare) determina il Piano Principale di Reintegro (PPR) a capacità infinita. Viene alimentato dal sistema DP attraverso una domanda previsionale e dal sistema ERP attraverso gli ordini cliente. Il piano generato da IP, a capacità

infinita, è utilizzato come input per il sistema di verifica e validazione a capacità finita delle risorse produttive e degli approvvigionamenti Expert Plan.

Moduli Applicativi:

Inventory Control: gestisce le attività e le logiche per il raggiungimento del livello di servizio desiderato dal cliente agendo sui livelli di scorta

Inventory Planning: è il motore di pianificazione che partendo dagli ordini cliente o previsioni di vendita, dalla scorta di copertura obiettivo, dal livello di servizio al cliente, dalle giacenze di magazzino e dagli ordini di produzione (confermati, in transit, pianificati) elabora le quantità di reintegro che devono essere lanciate sui plant di produzione o acquistate esternamente in conto lavoro.

Pianificazione della domanda

EXPERT PLAN è il sistema di pianificazione delle risorse aziendali (fisiche, logiche, economiche), finalizzato alla validazione della domanda previsionale; si basa su un motore di simulazione che permette l'esplorazione bidirezionale della disponibilità delle risorse (allocazione a capacità finita all'indietro ed in avanti).

Fornisce il piano principale di produzione validato dalla gestione a capacità finita dei vincoli aziendali (produttivi, materiali, finanziari).

Consente inoltre il posizionamento automatico dei fabbisogni sulla base delle disponibilità delle risorse fisiche e logiche, dei cicli e distinte di pianificazione, dai profili di disponibilità per i semilavorati e materiali critici, delle regole di allocazione, permettendo di simulare l'impegno produttivo e di approvvigionamento richiesto. La verifica della disponibilità delle risorse viene eseguita partendo dalla data al più tardi del fabbisogno; le eventuali infattibilità capacitive vengono eliminate anticipando, posticipando il fabbisogno, utilizzando risorse alternative (leve di rimozione overflow), coerentemente con i vincoli produttivi della propria produzione (data di scadenza, ecc.).

Insegue il goal attraverso simulazioni gerarchiche selettive sui fabbisogni che hanno generato una infattibilità capacitiva. La simulazione di riferimento viene eseguita a capacità infinita all'indietro, al più tardi sulle risorse preferenziali, garantendo la copertura della domanda.

I fabbisogni allocati determinano carichi produttivi eccedenti e non bilanciati.

Le seguenti principali funzionalità sono:

- struttura dati multi plant e multi magazzino di distribuzione;
- concetto di “asta” tra risorse alternative e simulazione a ‘bucket’ temporali variabili;
- simulazione in termini di ore, quantità, valore;
- gestione di vincoli logici e fisici;
- ambienti multipli di simulazione;
- valorizzazione delle simulazioni attraverso funzionali di costo obiettivo impostabili dall’utente.

Evadibilità ordini cliente

PROMISE conferma le date di evadibilità degli ordini cliente in base ad un set di euristiche (politiche di servizio), a partire dalle giacenze di magazzino e da un piano di versamenti di prodotto finito o semilavorati generato a capacità finita.

Permette, attraverso la definizione di corsie di servizio, di suddividere logicamente la disponibilità fisica di un articolo magazzino. La segmentazione del magazzino fisico in magazzini logici assegna quota parte della disponibilità a canali/aree di vendita differenti, scongiurando l’eventuale cannibalismo tra ordini cliente.

Promise permette di consultare ed interagire con i risultati delle simulazioni in modalità interattiva; le forzature utente attivano risimulazioni in tempo reale degli ordini cliente, permettendo l’immediata analisi dell’impatto di una modifica manuale sulle date di consegna.

Struttura i dati multimagazzino di distribuzione, gestisce le corsie di servizio, le politiche di servizio per famiglia, articolo, cliente, ordine cliente, le allocazioni di materiali per gli ordini confermati.

Promise è lo strumento che supporta la direzione commerciale nella totalità delle attività per confermare la data di consegna per ordine cliente, fornendo:

- indici di merito su Livello di Servizio;
- date di Evadibilità Ordini Cliente;
- analisi date Ordini Cliente (ritardi, anticipi, indici di copertura della domanda);
- ordini evadibili da magazzino;

- composizione della copertura dell'Ordine Cliente;
- mancata copertura Ordini Cliente, cruscotto allarmi.

Tipo di analisi

Per rendere più chiari i flussi connessi all'attività di pianificazione e per contestualizzarli nell'arco di tempo di svolgimento del tirocinio, si è scelto di prendere come riferimento una sola stagione, ovvero la primavera-estate 2010, intesa come collezione principale e flash.

Nella realtà, invece, ogni mese solare è caratterizzato da una sovrapposizione tra attività connesse alla PE e alla AI, che è stata messa in disparte per poter meglio approfondire le varie fasi e entrare nel dettaglio delle attività svolte.

L'obiettivo perseguito è quello di evitare inutili ridondanze, che si sarebbero create andando a considerare entrambe le stagioni (l'iter infatti è il medesimo) per dare più spazio a considerazioni e analizzare nello specifico gli strumenti e le procedure messe in pratica.

Nello specifico l'analisi è stata improntata in questo modo:

- l'orizzonte temporale è stato diviso in mesi, ognuno dei quali è caratterizzato da specifiche attività;
- la gestione dei campionari e il pre-budget sono stati gestiti extra-time, perché la vera nascita della collezione primavera-estate si ha a Luglio, in corrispondenza della presentazione del campionario. Inoltre, questa scelta è stata dettata anche dal fatto che verrà analizzato nello specifico il lancio del campionario flash, che cade a fine impianto;
- la decisione di considerare una sola stagione, non esula dall'aver ancora attività "duplicate", nel senso che certe procedure non sono applicate una tantum, ma ripetute nel corso dei mesi, in particolare le attività di supervisione e monitoraggio, che per essere efficaci devono essere continuative. Pertanto, una volta descritto lo scopo e la modalità con cui viene svolto un determinato processo, se ripetitivo e non degno di peculiarità aggiuntive, verrà solamente annotato.

Gestione campionari e pre-budget

Campionari – lancio materie prime da excel

Nel caso di collezioni primavera-estate, intorno alla prima metà del mese di Maggio, si cominciano a stendere le prime ipotesi per il campionario, che verrà poi presentato a Luglio, con particolare attenzione alla stima delle materie prime che saranno consumate.

In assenza del piano prodotto, delle codifiche e delle distinte base, l'*ufficio della programmazione della produzione* effettua lanci al buio per consentire l'arrivo in tempo del campionario. Viene pertanto fatta una stima sulla base dei dati forniti dal marketing e su questo input l'ufficio acquisti emette gli ordini ai vari fornitori.

I dati che il marketing rende disponibili sono:

- una griglia materiali & colori, in cui è indicato il peso rispetto all'intera collezione (diverso dai volumi di vendita);
- numero di ripetizioni per il campionario completo, ridotto (e per le PR), indicativo solo se è diverso da “ 1 ripetizione”, in tal caso infatti occorre verificare la dimensione del campionario delle stagioni precedenti;
- totale ripetizioni e pezzi presenti in campionario;
- per ogni materiale viene fornita la percentuale indicativa del peso dello stesso sull'intera collezione e il numero di pezzi corrispondenti;
- materiali a rischio “esplosione”, dato utilissimo ma non sempre disponibile, che aiuta ad aumentare in modo mirato gli arrotondamenti in eccesso dove più serviranno (su tali materiali si sono riscontrati anche lanci tripli rispetto alla previsione).

Questi dati riguardano i campioni delle sole borse, i pesi dei materiali e dei colori per P, R, E e C sono però assimilabili a quelli forniti.

Materiale	peso %	tot pezzi
CALF	1,90%	90
ALCE	6,09%	288
CERVO	12,68%	600
PITONE TAGLIATO	11,79%	558
NAPPA LIGHT	5,83%	276
NEW NAPPA	8,24%	390
COCCO VEGETAL	7,48%	354
GRANA MARTE	5,96%	282
NAPPA METALLIZZATA	7,23%	342
PAGLIA	5,33%	252
AYERS	1,06%	50
PITONE LUCIDO RIGATO	4,69%	222
VIT SOFT VEGETAL	11,03%	522
GROS GRAIN	1,42%	67
PAGLIA RIGA	1,78%	84
TRAFORATO	4,44%	210
COCCO SFUMATO	3,04%	144
totale complessivo	100,00%	4731

Vengono poi fatte delle ipotesi sulla collezione in termini di volumi di borse vendute e l'ufficio pianificazione fa una stima del consumo di borse "medio", considerando circa 1 metro quadro a borsa (in realtà il consumo medio è di 0,7) più un eccesso per altre categorie + 25-30%, che rappresenta il "margine" necessario a coprire il perimetrale e gli ordini per le PR. Si applicano formule per percentuali e arrotondamenti sui colori, in modo da garantire il minimo di 500 pq a colore, da estendere anche a quelli certamente in gamma ma non previsti a campionario (dimensione bottale standard da campionatura), e da mantenere la proporzionalità tra i fabbisogni e le quantità ordinate, che talvolta si perde per gli arrotondamenti.

Al consumo di tessuti si applica la conversione per $h = 1,4$ mt (standard 1,35-1,4). In particolare:

- per tessuti italiani 1mt lineare = 1,4 mq;
- per tessuti made in Cina 1 yds = 0,914 mt lineari.

Per quanto riguarda i materiali si può fare una distinzione tra:

- materiali a "pannelli" (pellicce, intrecci,..), la cui valutazione viene fatta sulla base del consumo dichiarato dall'ufficio Ricerca & Sviluppo e dipende molto dai modelli, se non viene fatta una stima di massima;

- materiali usati su parte della gamma (solo per piccola pelletteria, nappa per interni piccola pelletteria, materiali per linea uomo,...), valutati sulla base delle informazioni disponibili;
- fodere, il cui impiego è legato agli abbinamenti prevalenti e al peso complessivo dei colori nella gamma indipendentemente dai materiali;
- accessori, per i quali si verifica con l'ufficio Ricerca & Sviluppo la messa in produzione di quanto necessario per il campionario, che poi viene ufficializzato dall'Ufficio Acquisti.

Le modifiche vengono gestite “in aggiunta”, ovvero senza riproporzionare i materiali già lanciati, salvo variazioni di particolare importanza.

Pre-budget materie prime e fornitori

Scopo

Gli scopi del pre-budget sono:

- individuare le principali criticità di consegna pellame dal punto di vista di:
 - volumi di pellami, da stimare partendo dai dati provvisori sulle sole borse. E' importante lanciare dei quantitativi di materie prime prima che siano disponibili i dati tecnici (codifiche, Di.Ba) e i dati commerciali (forecast filiali e responsabili commerciali), in modo da anticipare la disponibilità ed evitare colli di bottiglia da sovraccarico produttori;
 - affidabilità conceria (storica quando nota);
 - lead Time fornitore, se non è noto si utilizzano le informazioni fornite dall'ufficio Acquisti o Stile o Sviluppo prodotto. E' importante prendere con cautela le informazioni provenienti dalla trattativa commerciale per la messa in gamma del prodotto, perché i fornitori sono sempre molto ottimisti sui tempi di consegna;
 - potenzialità produttiva conceria (quando nota);
- sensibilizzare i fornitori più critici sui volumi che potranno vedersi assegnati;
- avviare l'approvvigionamento dei “grezzi” senza l'assunzione di elevato rischio, in questo senso è utile verificare con il produttore la “riciclabilità” per altre sue produzioni e la disponibilità a collaborare;

- avviare quantità di prodotto finito sui colori “più sicuri” dei principali materiali, in modo da eliminare possibili colli di bottiglia produttivi.

Tempistiche

E' importante che il pre-budget sia stimato almeno 1 mese e ½ prima della riunione filiali (inizio Giugno per la PE) in modo da:

- poter avere effetto sulla pianificazione dei “grezzi”, andando a produrre in periodi “di fine stagione” nei quali il carico di lavoro delle conerie è generalmente basso;
- lasciare alla coneria il tempo necessario per produrre un quantitativo significativo di pellame prima che arrivino i nuovi dati revisionali;
- per le normali campagne vendita i periodi adeguati a questa analisi sono indicativamente inizio Gennaio ed inizio Giugno.

Si basa su:

- piani prodotto provvisori sulle borse, emessi dall'Ufficio Ricerca & Sviluppo per la valutazione del numero di sku per materiale principale;
- dati forniti dal marketing, da comporre in excel:
 - brief mktg sulla gamma borse → quantità per linea più eventuale materiale;
 - quantità totale di borse previste;
 - importanza percentuale dei materiali, da usarsi per le situazioni più critiche;
 - importanza percentuale dei colori all'interno dei materiali.

Ipotizzando un consumo medio per le borse tale da coprire anche i fabbisogni della restante pelletteria (indicativamente: borsa media + 30%) si ottiene un quantitativo di pellame con i 2 criteri sopra illustrati, in modo da poterli confrontare, verificando con il marketing le eventuali discrepanze e ottenere maggiori conferme dove si ottengono ordini di grandezza analoghi.

Errori del metodo e quantità di materiali lanciabili:

Sulla singola linea queste stime forniscono errori enormi, si sono verificate infatti linee che hanno venduto il 20-25% del pre-budget in tutta la stagione, altre invece

che sono arrivate al 200-300 % con l'aiuto anche di flash e spot. L'utilizzo di tali dati è però giustificato da fenomeni di "compensazione" tra le linee e dall'interesse ad agire con veri e propri lanci solo su quote dei materiali-colori principali.

Le concerie coinvolte nel pre-budget dovranno essere consapevoli che si tratta di un'azione per prevenire potenziali problemi che necessita di ritaratura anche significativa con i dati successivi. Sul pellame infatti si sono verificati errori da -50% a +100%.

Per questo motivo è consigliabile lanciare circa il 20-33% di quanto stimato e solo sui colori meno rischiosi dei materiali con i maggiori volumi stimati.

La collezione primavera-estate 2010

Timing: Luglio

La PE10 prende vita a metà luglio quando l'*ufficio Stile* emette il piano prodotto, che non è altro che un file excel che contiene tutti gli articoli previsti in gamma.

Nel *Piano prodotto* (PP) sono indicati:

- le caratteristiche dei prodotti (modello, linea, materiale, colore...etc);
- il nome del fornitore;
- il made in di produzione.

Le indicazioni sul prodotto sono altamente affidabili perché frutto dell'interazione tra lo Stile e il Marketing, quelle sulla fornitura e relativa produzione invece sono da considerarsi approssimative. Solitamente il fornitore che compare su questo foglio di lavoro è quello che realizza il campionario e il made in pertanto è indicativo della sola campionatura. Può capitare infatti che i suppliers realizzino i campioni in Italia, ma che poi vadano a destinare la produzione di alcune linee ai loro laboratori esteri (Romania, Cina e Tunisia).

In questa fase iniziale non vi è ancora alcuna scheda tecnica, che viene compilata solo dopo che il Marketing e lo Stile hanno concordato quali articoli tenere in gamma e quali invece eliminare.

Parallelamente alla compilazione del Piano Prodotto si ha anche l'emissione della *Tabella Avanzamento Materiali* da parte dell'*ufficio Ricerca&Sviluppo*. Questo secondo documento, che è sempre un file excel, è realizzato in due versioni, una per i materiali della collezione classica e una per la linea uomo. In entrambe, un foglio è destinato ai tessuti e l'altro ai pellami. Le informazioni contenute sono:

- nome materiale (per Furla e per il fornitore);
- riferimento colore (per Furla e per il fornitore);
- nome fornitore;

- prezzo;
- spessore/peso;
- lotto minimo di ordine;
- composizione;
- trattamenti;
- status (approvato oppure no).

Le caratteristiche dei materiali sono concordate dal marketing, sulla base delle indagini di mercato effettuate, e dallo stile.

Sulla base di questi dati l'*ufficio Acquisti* compila la *Tabella MP*, che contiene:

- tipologia di componente (pellame, accessorio, tessuto o packaging);
- descrizione dell'articolo (per Furla e per il fornitore);
- galvanica;
- nome del fornitore e relativo contatto;
- costo, concordato e comunicato ai vari fornitori di prodotti finiti;
- minimo di acquisto;
- termini di pagamento;
- resa, indicativa del porto ovvero di chi sostiene i costi di spedizione;
- eventuali commenti.

Presentazione campionario

La presentazione del campionario avviene sempre a metà Luglio, quest'anno si è tenuta il 18. Per l'occasione vengono convocati i vari direttori retail e commerciali dei diversi mercati e filiali e viene fatta un'anteprima in Villa, a San Lazzaro, con una sfilata.

In questa circostanza viene anche steso il calendario di uscita delle linee, che di solito segue il flash, ovvero si stabilisce di consegnare inizialmente linee di mezza stagione, poi l'estivo vero e proprio, nel caso di collezioni PE. In questa sede possono essere fatte delle modifiche sui colori presenti in gamma (quasi sempre) e anche sui materiali, che vanno necessariamente ad impattare sul pre-budgeting

delle materie prime. Successivamente viene poi emesso il calendario Ordini-Consegne, riportato qui di seguito.

Calendario presa ordini

Il calendario presa ordini viene elaborato prima dell'inizio di ciascuna stagione dall'ufficio Programmazione. Ne viene emesso uno per l'impianto e uno per il flash. Delimita l'orizzonte temporale della campagna vendite e stabilisce le associazioni tra la data di ingresso degli ordini clienti a sistema e la miglior data di consegna che si può concedere agli stessi. Viene fatta una distinzione tra articoli made in Cina, per i quali il lead time è mediamente di 90 giorni, e gli altri. Questo calendario va inserito sia nel software di pianificazione, Atomos, che nel gestionale, JDE, e permette la gestione delle priorità degli ordini cliente che entrano a sistema. In realtà poi su Atomos non vengono considerati i diversi made in per cui la data di consegna elaborata è unica: a questo punto deve intervenire la discrezionalità dell'ufficio Pianificazione.

Per la collezione uomo la presa ordini è iniziata prima, ovvero il 20 Giugno, mentre le consegne hanno le stesse scadenze indicate nella tabella sotto e relative alla collezione principale.

SS10 DELIVERY CALENDAR – first order = IMPIANTO

Made in/cat	ex-warehouse						
	Italy starting						
MADE IN ITALY	From	23/11/2009	07/12/2009	11/01/2010	25/01/2010	08/02/2010	15/02/2010
	orders into						
cat:B,C,E,P,R	JDE						
	Within	01/08/2009	05/09/2009	12/09/2009	19/09/2009	26/09/2009	03/10/2009

MADE IN CHINA Cat :B,P,E,R other categories T,H,W,D,O,L	Ex-warehouse Italy starting from	No	07/12/2009	11/01/2010	25/01/2010	08/02/2010	15/02/2010
	orders into JDE Within	November Delivery	05/09/2009	12/09/2009	19/09/2009	26/09/2009	03/10/2009

Inizialmente si era stabilito che la campagna vendite, iniziata il 20 Giugno, dovesse terminare il 2 di Ottobre, ultima data utile quindi per ricevere ordini di impianto a sistema, poi però, in accordo con il Commerciale si è deciso di prostrarla fino a metà Ottobre. Dalla seconda metà del mese in poi, dunque, ogni altro ordine ricevuto è da considerarsi un riassortimento con consegne a partire dalla fine di Marzo.

Gestione calendari

Il calendario presa ordini insieme a quello PISPE permette all'ufficio Pianificazione la gestione degli ordini clienti. Il piano settimanale di spedizione infatti serve a normalizzare le date di consegna sugli ordini cliente in base alle finestre previste.

In genere vengono definiti dei blocchi di consegna spazati 2-3 settimane l'uno dall'altro in impianto, di 1 settimana per il calendario flash. Occorre poi definire i margini minimi ammessi tra ordini clienti e consegne possibili: solitamente 3 mesi per made in Italy o similare, 4 mesi per made in Far East o similare. Importante è anche la stima dell'impatto di particolari "chiusure" in funzione delle zone di produzione (es. Natale, Agosto, Capodanno Cinese, etc..)

Ricezione forecast filiali

L'ufficio Forecasting emette il forecast sulle quantità che complessivamente i vari mercati ritengono di vendere e in base al peso dei mercati coinvolti, espresso in percentuale, si deducono i volumi totali per la stagione. Per le borse, i portafogli e i porta tutto viene compilato un forecast per sku e per linea, mentre per le altre categorie merceologiche vengono solo stimati dei totali complessivi di seguito riportati.

CATEGORIA	TOTAL QTY	TOTAL SS10 (including flash and re-orders)	PESO MERCATI FCST
		QUANTIIY FCSTD	
C – CINTURE	6.716	4.567	68%
D – OCCHIALI	1.271	648	51%
H – CAPPELLI	1.078	755	70%
J – GIOIELLI	13.376	8.828	66%
L - ABBIGLIAMENTO	194	105	54%
O – OMBRELLI	419	306	73%
R - PORTACHIAVI	11.563	8.210	71%
T – TESSILE	6.927	4.433	64%
W – OROLOGI	5.453	3.817	70%

Per le categorie in tabella si fa una previsione delle vendite al 100% che include gli ordini di impianto, il flash, lo spot e i riassortimenti.

Pianificazione materie prime e carico laboratori

Scopo:

- creare un “volano” di *materie prime* (circa il 30/40% del fabbisogno) per alimentare l'avvio della produzione stagionale, fase critica a causa della necessità per fornitori e subfornitori di andare a regime alimentando

pienamente la propria filiera interna ed esterna, risentendo anche di eventuali problemi di messa a punto di materiali o prodotto finito;

- assicurarsi che il *carico di lavoro* che si andrà a riversare sui *laboratori* sia compatibile con la rispettiva capacità produttiva, evitando sovraccarichi e possibilmente situazioni di scarsa saturazione. Infatti nel primo caso si assisterebbe alla nascita di colli di bottiglia che si tramuterebbero poi in ritardi, il verificarsi della seconda circostanza invece andrebbe a minare la solidità finanziaria del fornitore nel tempo.

Si basa su:

- forecast fornito da mktg, dopo la riunione delle filiali, che permette di determinare il primo lancio e i totali per categoria. Le revisioni successive, solitamente per totali di categorie, sono disponibili quando l'informazione più attendibile si ricava come proiezione del venduto già acquisito;
- suddivisione per categoria nelle diverse modalità di vendita: impianto, riassortimento, flash, spot.

SS10 COLLECTION STRUCTURE BREAKING BY CATEGORY

Categoria	IMPIANTO	CONTINUATIVI	FLASH	REORDERS
B – Borse	70%	15%	10%	5%
B – UOMO	100%			
C – Cinture	85%		15%	
C – UOMO	100%			
D – Occhiali	100%			
E – Portaoggetti	90%		8%	2%
E – UOMO	100%			
J – Gioielli	85-90%		10-15%	
O – Ombrelli	100%			
P – SLG	90%		7%	3%
P – UOMO	100%			
R – Portachiavi	90-95%		5-10%	
S – Calzature	100%			
W – Orologi	100%			
G + H + L + T	85-90%		10-15%	

E' lecito fare la proiezione al 100% per stimare il carico di lavoro dei laboratori e il fabbisogno di materie prime.

Si introduce un errore dovuto alla diversa, ma imprevedibile, composizione delle vendite nella parte finale della stagione a causa dei riassortimenti ma soprattutto del Flash e Spot che saranno su una gamma ancora da definire e diversa da quella iniziale “di impianto”. I fornitori principali saranno comunque coinvolti e raggiungeranno le quantità previste se l’acquisizione ordini di Furla eguaglierà il forecast, con possibili variazioni sulla gamma. I principali materiali saranno presenti e la percentuali di lancio saranno comunque cautelative.

Inoltre è necessario arrotondare per difetto i materiali “secondari”, ovvero quelli che sviluppano le quantità più basse e/o i colori che realizzano minori volumi all’interno dei vari materiali. Questo perché è improbabile che siano presenti nelle vendite della parte finale della stagione ed hanno un peggior rapporto tra utilità del lancio (volumi minori) e rischiosità. L’esperienza infatti ha dimostrato che i materiali meno impiegati possono avere un errore in valore assoluto molto più alto dei cosiddetti “principali”.

- consegne storiche, dichiarate ed effettive, desunte dal monitoraggio, di concerie, accessoristi e laboratori per determinare la potenzialità “affidabile” della risorsa in relazione al carico che gli si prospetta senza fidarsi soltanto di quanto dichiara;
- criteri di valutazione delle forniture alternative:
 - suddivisione materiali/modelli, in modo tale da avere meno problemi di uniformità, qualità e “mano”;
 - duplicazione della fornitura per le quantità più elevate, i sovraccarichi più evidenti ed i fornitori meno affidabili, considerando i fornitori più scarichi, previa verifica con Qualità della fattibilità tecnica del prodotto, come prioritari per l’assegnazione dell’alternativa di fornitura;
 - evitare di duplicare modelli con quantità basse rispetto agli altri della stessa linea: non si giustifica il lavoro di messa a punto e le possibili problematiche di “diversa mano”;
 - verificare che le forniture alternative siano possibilmente su materiali già utilizzati dal destinatario della fornitura o almeno utilizzati in quantità significative per non generare disefficienze nell’acquisto dei materiali;
 - fare seguire verifica prezzi con l’Ufficio Acquisti per l’assegnazione definitiva.;

- Ricerca del miglior compromesso a misura del massimo rischio assunto come tempo per smaltire l'eventuale coda nel caso la potenzialità effettiva risultasse inferiore a quella stimata.

Note operative

Impostazioni DB-MANAGER / NICIM

Il primo lancio è su base previsionale e pertanto occorre specificare le percentuali di forecast da mettere in produzione, per esempio 100% per valutare il carico dei fornitori e i volumi complessivi di MP, 30-40% per i primi lanci Cina. Il sistema lancia sempre le percentuali specificate più qualsiasi eventuale ordine di vendita non coperto che le dovesse eccedere.

Utilizzo di INVENTORY CONTROL

Analogamente a quanto necessario per emettere gli ordini a fornitore, occorre salvare la sola stagione sulla quale fare le previsioni.

Utilizzo di EXPERT PLAN

- verifica domande fallite → sistemazione mancanti;
- verifica overflow: si vagliano alternative di fornitura o spostamenti che permettono di azzerarli;
- verifica piano di lavoro per determinare il giusto carico per ogni fornitore;
- verifica report materiali per valutare i fabbisogni di materie prime.

Budget produzione fornitori

Questa fase ha come tempistica l'inizio della seconda metà di Luglio e coinvolge i fornitori di B,P,E, categorie per le quali si hanno previsioni più dettagliate, ovvero a livello di linea e addirittura di sku.

Questa attività è coadiuvata, come anticipato, da una simulazione realizzata in ambiente Atomos, mediante il modulo Expert Plan. In pratica per ogni articolo

presente nel PP si simula di produrre le quantità desunte dal forecast e il risultato è un piano di lavoro esportabile su excel.

L'export su excel del piano di lavoro permette di creare delle tabelle pivot in cui si mette in evidenza **per ogni fornitore il carico assegnato**. Il livello di dettaglio può essere per categoria, linea ed eventualmente anche per materiale, modello o sku a seconda delle valutazioni che si vogliono fare. In genere si procede come elencato di seguito:

- dettaglio sku per fornitori principali (Fornitore 1 e Fornitore 2);
- solo categoria–linea per la maggior parte di fornitori;
- fino al materiale per valutazioni di massima su forniture alternative, che poi richiedono anche un controllo per modello prima della decisione definitiva.

Nella tabella che segue, tratta dal forecast originale per P ed E, compare oltre all'indicazione del fornitore e della categoria anche il made in di produzione.

Nella pagina successiva (35), invece, viene riportato il forecast finale. Per ogni supplier è indicata la linea, la categoria merceologica e i volumi previsionali di impianto e quelli stagionali, ottenuti dividendo i primi per 0,90 che è la percentuale di volume associata all'impianto. Per la linea UOMO e FLAGS, volume stagionale e di impianto si eguagliano poiché non sono previsti flash e riassortimenti. Stesso discorso vale per i fornitori cinesi: Fornitore 5, Fornitore 8 e Fornitore 9.

Forecast originale: P, E

FORNITORE	Cat.	CHINA	ITALY	MAROCCO	ROMANIA	TUNISIA	altro	Totale	
Fornitore 3	E	2.128						2.128	
	P	49						49	
Totale Fornitore 3		2.177						2.177	
Fornitore 4	E	2.343						2.343	
Totale Fornitore 4		2.343						2.343	
Fornitore 2	E	0						0	
	P	3.734						3.734	
Totale Fornitore 2		3.734						3.734	
Fornitore 5	E	764						764	
	P	3.403						3.403	
Totale Fornitore 5		4.167						4.167	
Fornitore 6	E	607						607	
Totale Fornitore 6		607						607	
Fornitore 1	P	248		201		1.508		1.958	
Totale Fornitore 1		248		201		1.508		1.957	
Fornitore 8	E	742						742	
	P	5.940						269	6.209
Totale Fornitore 8		6.683						269	6.952
Fornitore 9	E	46						46	
	P	1.466						1.466	
Totale Fornitore 9		1.512						1.512	
Fornitore 11	E	5						5	
Totale Fornitore 11		5						5	
Totale		12.362	5.132	248	201	3.734	1.777	23.455	

Come si può notare dalla tabella tratta dal forecast finale, ci sono state delle modifiche a livello di fornitura, in particolare: il volume del Fornitore 1 è stato trasferito sul Fornitore 2 e quello del Fornitore 11 sul Fornitore 12. Ovviamente questo shift necessita l'approvazione del Controllo Qualità, che deve valutare l'accettabilità o meno della fornitura

Forecast finale: P, E

		Cat.		Qty	0,9
FORNITORE FINALE	Line Descr.	E	P	IMPIANTO	STG
Fornitore 3	BOX	1.912		1.912	2.124
	BRISTOL	108		108	120
	CLASSIC		49	49	54
	LEONORA	108		108	120
Totale Fornitore 3		2.128	49	2.177	2.419
Fornitore 4	AMBRA	92		92	102
	CLASSIC	519		519	577
	CORALLO	184		184	204
	FLAGS	787		787	787
	NERA	293		293	325
	NINFEA	177		177	197
	QUARZO	182		182	202
	UOMO	53		53	53
WORKING GIRL	56		56	62	
Totale Fornitore 4		2.343		2.343	2.510
Fornitore 2	CLARA		299	299	333
	CLASSIC		1.310	1.310	1.455
	CLASSIC HARDWARE		1.826	1.826	2.029
	NERA		1.160	1.160	1.289
	RUBINO		717	717	796
	SALOME'		132	132	147
	UOMO		248	248	248
Totale Fornitore 2			5.692	5.692	6.297
Fornitore 5	BOX	372		372	
	CLASSIC	393	1.755	2.148	
	CLASSIC HARDWARE		1.648	1.648	
Totale Fornitore 5		765	3.403	4.167	4.167
Fornitore E	CLASSIC	3		3	4
	NEW GIADA	231		231	256
	UOMO	1		1	1
	WORKING GIRL	372		372	414
Totale Fornitore E		607		607	675
Fornitore 8	CLASSIC	288	1.713	2.001	
	DOUBLE FLAP		817	817	
	KEY HOLE	114		114	
	MOBILE	202		202	
	PETS		603	603	
	PIRITE		1.360	1.360	
	VENERE	138		138	
ZIP AROUND		1.715	1.715		
Totale Fornitore 8		742	6.209	6.951	6.951
Fornitore 9	COMMUTER		999	999	
	UOMO	46	467	513	
Totale Fornitore 9		46	1.466	1.512	1.512
Fornitore 12	UOMO	5		5	
Totale Fornitore 12		5		5	6
Totale complessivo		6.636	16.819	23.455	24.536

Forecast originale: B

		IMPIANTO	STG
FORNITORE	LINEA	QTY	85%
Fornitore 4	CHARI	498	586
	FLAGS	1.819	2.140
	JASPER	1.362	1.603
Totale Fornitore 4		3.680	4.329
Fornitore 2	CARMEN	2.756	3.243
	CARMEN ZIP	282	331
	ELISABETH	2.047	2.408
	VIOLET	2.616	3.077
Totale Fornitore 2		7.700	9.059
Fornitore 6	LONDON	73	
Totale Fornitore 6		73	73
Fornitore 7	ZAFFIRO in nylon	3.348	
Totale Fornitore 7		3.348	3.348
Fornitore 1	ADDA	1.529	1.799
	AGATA	2.398	2.821
	AMBRA	3.021	3.554
	AMETISTA	680	800
	AMNERIS	2.000	2.353
	AMSTERDAM	150	176
	ASTER	419	493
	CORALLO	556	654
	CORNIOLA	1.583	1.862
	DIVIDE IT	3.697	4.350
	ELISABETH	340	400
	FLUORITE	1.715	2.017
	GELSOMINO	524	617
	GRETA	610	718
	HOPE	3.836	4.513
	LILY	950	1.117
	LOIRA	1.414	1.663
	MARGHERITA	348	410
	MIMOSA	230	270
	MISA	418	491
	PERLA	1.241	1.460
	PIRITE	1.158	1.362
	QUARZO	839	988
	SALOME'	1.554	1.828
SIMONE	1.878	2.210	
TOPAZIO	519	611	
TRAVEL	7	9	
VENERE	1.271	1.495	
WALLY	226	265	
ZAFFIRO	1.325	1.559	
Totale Fornitore 1		36.437	42.867
Fornitore 10	AUDREY	214	252
	PRATICA	2.223	2.616
	RUBINO	966	1.136

Totale Fornitore 10		3.403	4.004
Fornitore 12	GOA	148	
	HAVANA	93	
	LONDON	170	
	PROFESSIONAL	29	
Totale Fornitore 12		440	440
Totale complessivo		55.082	64.121

Per le borse il volume stagionale si ottiene dividendo quello di impianto per 0,85, percentuale che tiene conto anche dei continuativi.

Anche nel caso di questa categoria ci sono stati degli aggiustamenti con duplicazione della fornitura per quanto riguarda le linee CARMEN ed ELISABETH, storicamente prodotte dal Fornitore 2, e allocate in parte anche al Fornitore 1. Questa soluzione è stata adottata dal momento in cui il Fornitore 1, principale partner di Furla, risultava particolarmente scarico rispetto alla sua capacità produttiva.

Proposta forecast laboratori finale

		IMPIANTO	TOTALE
FORNITORE	LINEA	QTY	85%
Fornitore 4	CHARI	498	586
	FLAGS	1.819	1.819
	JASPER	1.362	1.603
Totale Fornitore 4		3.680	4.008
Fornitore 2	CARMEN	2.031	2.389
	CARMEN ZIP	282	331
	ELISABETH	1.633	1.921
	VIOLET	2.616	3.077
Totale Fornitore 2		6.562	7.720
Fornitore 6	LONDON	73	
Totale Fornitore 6		73	73
Fornitore 7	ZAFFIRO in nylon	3.348	
Totale Fornitore 7		3.348	3.348
Fornitore 1	ADDA	1.529	1.799
	AGATA	2.398	2.821
	AMBRA	3.021	3.554
	AMETISTA	680	800
	AMNERIS	2.000	2.353
	AMSTERDAM	150	176
	ASTER	419	493
	CORALLO	556	654
	CORNIOLA	1.583	1.862
	DIVIDE IT	3.697	4.350

	ELISABETH	340	400
	FLUORITE	1.715	2.017
	GELSOMINO	524	617
	GRETA	610	718
	HOPE	3.836	4.513
	LILY	950	1.117
	LOIRA	1.414	1.663
	MARGHERITA	348	410
	MIMOSA	230	270
	MISA	418	491
	PERLA	1.241	1.460
	PIRITE	1.158	1.362
	QUARZO	839	988
	SALOME'	1.554	1.828
	SIMONE	1.878	2.210
	TOPAZIO	519	611
	TRAVEL	7	9
	VENERE	1.271	1.495
	WALLY	226	265
	ZAFFIRO	1.325	1.559
	CARMEN	725	853
	ELISABETH	413	486
Totale Fornitore 1		37.576	44.207
Fornitore 10	AUDREY	214	252
	PRATICA	2.223	2.616
	RUBINO	966	1.136
Totale Fornitore 10		3.403	4.004
Fornitore 12	GOA	148	
	HAVANA	93	
	LONDON	170	
	PROFESSIONAL	29	
Totale Fornitore 12		440	440
Totale complessivo		55.082	63.799

Come anticipato in precedenza, ai fornitori principali, 1 e 2, viene inviato un frst dettagliato per sku; quindi in base al livello di rischio che vorranno assumersi e all'esperienza acquisita dall'interpretazione di tali dati decideranno quali volumi lanciare.

In generale, dopo l'invio dei carichi di lavoro ai vari laboratori segue sempre un incontro con i rispettivi fornitori per discutere in merito ai numeri proposti e alle eventuali criticità emerse.

Riepilogo volumi fornitori borse (impianto)

Fornitore	Qta Totale
Fornitore 4	3.680
Fornitore 2	6.562
Fornitore 6	73
Fornitore 7	3.348
Fornitore 1	37.576
Fornitore 10	3.403
Fornitore 12	440
Totale complessivo	55.082

Budget produzione materie prime

Parallelamente al budget fornitori l'ufficio Pianificazione elabora anche quello relativo alle materie prime, ovvero pellami fodere, tessuti e accessori.

In particolare, occorre tener presente che ad Agosto le conerie hanno una chiusura fisiologica di un mese, per rigenerare le acque usate per bagnare le pelli, quindi è importantissimo inviare il frst prima della loro chiusura.

Al solito si lancia una simulazione su Expert Plan, inserendo il forecast delle filiali e ipotizzando di produrre tutto. Poi si procede con l'export su excel degli ordini quadro mediante l'export proposte d'ordine materie prime con percentuale di lancio al 100% e si ottiene un report materiali, che consente di valutare i fabbisogni di materie prime. Ad ogni componente si associa il nome del fornitore e il suo codice e vengono poi creati 3 fogli per considerare separatamente fodere e tessuti, pelli e accessori.

Il fabbisogno viene esploso al 30/40%, percentuali che permettono di coprire 1/2 ordini dei fornitori di PF, poi viene fatta una proposta, che tiene conto dei minimi di produzione e di acquisto. Le quantità dei materiali/colori più sicuri e con previsioni più elevate vengono arrotondate per eccesso, le altre per difetto. Per gestire tali approssimazioni può essere utile una classificazione ABC di materiali/colori/accessori, facendo particolare attenzione a quelli impiegati in piccole quantità su un gran numero di prodotti. E' il caso ad esempio della nappa usata per gli interni della piccola pelletteria, che presenta solitamente volumi bassi

rispetto ai principali pellami per borse, ma che interessa una quota rilevante della collezione e può essere pertanto considerata un materiale “di classe A”.

Esplosione pellami 10S

Descrizione Materiale	Fabbisogno Impianto	Proposta da lanciare
VITELLO STAMPA CERVO	7.987	2.620
NEW NAPPA	6.413	2.360
VITELLO ST.PITONE OPACO	4.370	1.840
VITELLO ST.ALCE MIRO' EXTRA	3.352	1.297
GRANA MARTE	3.053	1.000
VIT.ST.COCCO VEGETALE LAVATO	1.819	590
CALF ROYAL MAYA	1.210	480
VIT.ST.PITONE CORALLO	1.025	320
VITELLO TRAFORATO	879	240
VITELLO SOFT VEGETAL	847	240
NAPPA LUX	698	268
NAPPA LIGHT	396	116
VITELLO MARTELLATO	360	90
CUOIO	353	120
VITELLO ST.COCCO LUCIDO/BORSE	269	0
V.T.COCCO VEGETAL SFUMATO	213	80
VITELLO STAMPA SAFFIANO	182	60
COCCO VEGETAL ALL OVER LAVATO	143	44
MONTONE STROPICCIATO	115	34
NAPPA METALLIZZATA	80	0
CAMOSCIO PER CONTROPATTE	80	0
VITELLO ST.COCCO MORBIDO/BORSE	57	0
CAMOSCIO TRAFORATO	46	0
INTRECCIO PAN.5461	45	0
INTRECCIO PAN.5299	37	0
PELLE FINITURE INTRECCIO	33	0
VITELLO STAMPA MAXI ALLIGATORE	28	0
CUOIO OPACO	24	0
INTRECCIO PAN.5463	10	0
WHIPS AYERS	2	0
Totale complessivo	34.126	11.799

Dal fabbisogno totale per ogni conceria viene fatto il budget e inviato, tramite delle lettere ai vari fornitori, ai quali viene chiesto di rendere disponibili tali pellami intorno alla metà di Settembre ai laboratori che ne fanno richiesta. In pratica, le concerie ogni volta che ricevono ordini dai vari fornitori vanno a sottrarli da questo impegno iniziale che viene loro richiesto.

Tessuti-Fodere 10S

Per quanto riguarda tessuti e fodere, il Fornitore A è il fornitore preferenziale e anche partner storico di Furla, pertanto gestisce minimi più vantaggiosi.

Fornitore A	
Descrizione Materiale	Qta Totale
FODERA JACQUARD COTONE	12.820
FODERA JACQUARD PL ITALY	1.825
FODERA NON LOGATA COTONE	251
FODERA POIS	9.405
TESSUTO CANVAS	1.400
TESSUTO LINO RESINATO	818
TESSUTO PAGLIA MULTIRIGA	665
TESSUTO PAGLIA PE10	684
Totale complessivo	27.866

Solitamente a stagione ci sono 14/15 colori di fodere diversi, quindi la gestione dei minimi è molto importante. In particolare, per le fodere approvvigionate in Cina ci sono dei minimi di 500 metri lineari, perciò si può valutare la convenienza o meno a produrre in questo Paese quando si ha un fabbisogno di pochi metri.

Accessori

Gli accessori rappresentano da sempre la maggiore criticità e per questo motivo vengono pianificati a grezzo e non a galvanica.

Si riporta un riepilogo per fornitore indicativo del fabbisogno previsionale e della proposta di lancio.

Fornitore	Fabbisogno	Proposta
Fornitore B	1.141	360
Fornitore C	65.318	35.760
Fornitore D	178.163	57.132
Fornitore E	456	220
Fornitore F	3.020	1.900
Fornitore G	52.976	15.860
Fornitore H	1.113	490
Fornitore I	27.502	15.000
Fornitore L	844	2.800
Totale complessivo	330.533	129.522

Primo ordine Cina su forecast filiali

La produzione di pelletteria in Cina viene lanciata solitamente in 3 tranche mensili.

Il primo lancio viene fatto a Luglio, subito dopo la riunione delle filiali, sulla base del budget, andando a coprire il 30-40% del forecast filiali. Nel caso di articoli continuativi si tiene conto anche della giacenza che si ha e della disponibilità futura che si vuole mantenere. In questa occasione non si valutano proposte minori di 10 pz e non si ordinano articoli ritenuti troppo rischiosi dal marketing, che potrebbe anche rivedere la previsione in funzione dei dati di sell-out delle stagioni precedenti.

Anche gli ordini ai fornitori cinesi possono essere elaborati su Atomos con eventuali variazioni manuali, in caso di piccole richieste da parte del marketing.

Timing: Settembre

Ricezione ordini di impianto

Settembre è il mese focale per la ricezione degli ordini di impianto della Pe10 ed è caratterizzato anche dall'arrivo del May Market, ovvero degli ordini di impianto dei Department e Specialty stores statunitensi per i quali è prevista consegna a Gennaio. L'acquisizione ordini viene monitorata giornalmente e va ad alimentare un report in cui si vanno a confrontare i dati aggregati per categoria con le previsioni fatte.

Interessante è vedere come gli ordini vengono ripartiti sui vari mesi e si possono anche usare i dati complessivi, specie per borse, porta tutto e portafogli e confrontarli con quelli delle stagioni precedenti.

Di seguito si riporta l'andamento dell'acquisizione ordini aggiornato al 31 Luglio, al 31 Agosto e al 30 Settembre. Nell'ultima colonna viene espresso in percentuale

il rapporto tra la quantità ordinata a quella data e quella da forecast ed è utile per valutare gli shift che si hanno a consuntivo.

Andamento acquisizione ordini PE10 per Categoria
situazione aggiornata al 31/07/2009

Categoria	Descrizione	Ordinato	Fcst filiali	% Ordinato/Fcst
B	BORSE	4.129	61.332	7%
C	CINTURE	487	6.716	7%
D	OCCHIALI	71	1.271	6%
E	PORTATUTTO	981	7.374	13%
G	GUANTI			
H	CAPPELLI	48	1.078	4%
J	GIOIELLI	576	13.376	4%
L	ABBIGLIAMENTO	34	194	18%
O	OMBRELLI	35	419	8%
P	PICCOLA PELLETTERIA	1.410	18.688	8%
R	PORTACHIAVI	558	11.563	5%
S	SCARPE			
T	TESSILE	482	6.927	7%
W	OROLOGI	338	5.453	6%
TOTALE CATEGORIE		9.148	134.392	7%

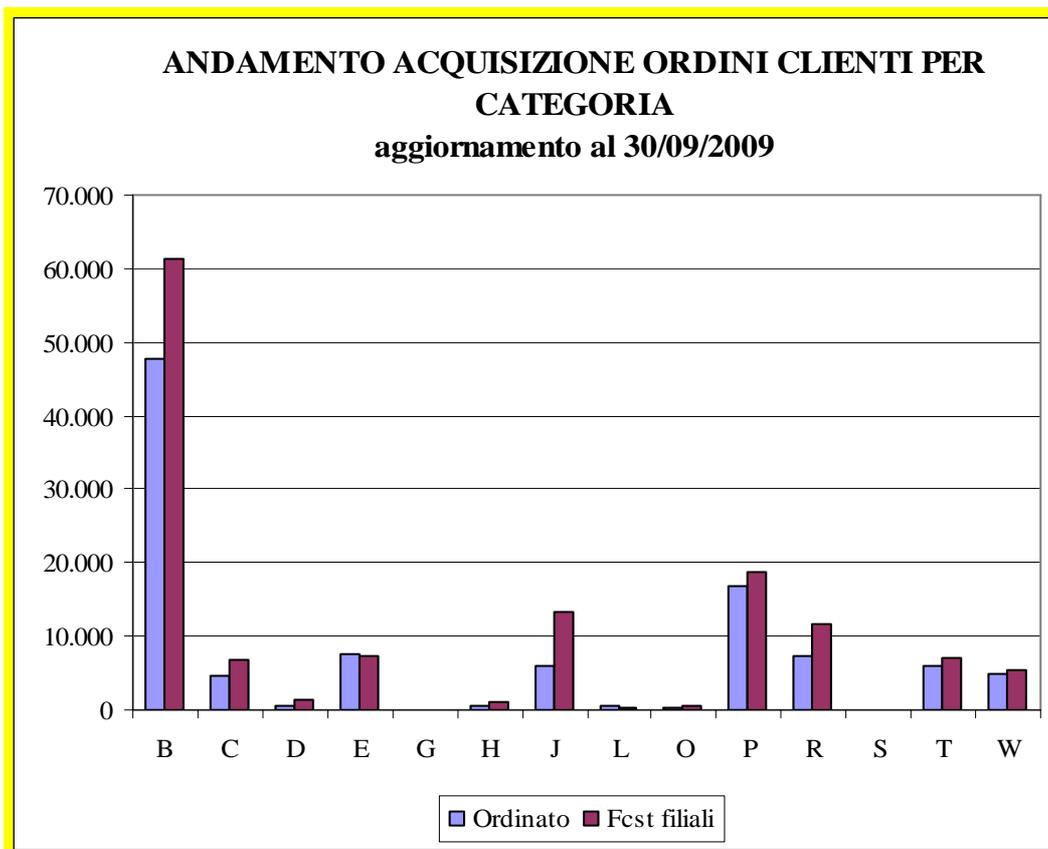
Andamento acquisizione ordini PE10 per Categoria
situazione aggiornata al 31/08/2009

Categoria	Descrizione	Ordinato	Fcst filiali	% Ordinato/Fcst
B	BORSE	16.860	61.332	27%
C	CINTURE	1.865	6.716	28%
D	OCCHIALI	264	1.271	21%
E	PORTATUTTO	2.880	7.374	39%
G	GUANTI			
H	CAPPELLI	224	1.078	21%
J	GIOIELLI	2.523	13.376	19%
L	ABBIGLIAMENTO	112	194	58%
O	OMBRELLI	143	419	34%
P	PICCOLA PELLETTERIA	5.908	18.688	32%
R	PORTACHIAVI	2.415	11.563	21%
S	SCARPE			
T	TESSILE	2.244	6.927	32%
W	OROLOGI	1.524	5.453	28%
TOTALE CATEGORIE		36.962	134.392	28%

Andamento acquisizione ordini PE10 per Categoria

situazione aggiornata al 30/09/2009

Categoria	Descrizione	Ordinato	Fcst filiali	% Ordinato/Fcst
B	BORSE	47.618	61.332	78%
C	CINTURE	4.692	6.716	70%
D	OCCHIALI	629	1.271	49%
E	PORTATUTTO	7.667	7.374	104%
G	GUANTI			
H	CAPPELLI	674	1.078	62%
J	GIOIELLI	6.039	13.376	45%
L	ABBIGLIAMENTO	421	194	217%
O	OMBRELLI	383	419	92%
P	PICCOLA PELLETERIA	16.956	18.688	91%
R	PORTACHIAVI	7.330	11.563	63%
S	SCARPE			
T	TESSILE	5.834	6.927	84%
W	OROLOGI	4.749	5.453	87%
TOTALE CATEGORIE		102.991	134.392	77%



Monitoraggio consegne materie prime

In questo mese i fornitori di materie prime cominciano ad effettuare le prime consegne ai laboratori, pertanto è estremamente importante mantenere il controllo in modo tale da intervenire con solleciti o azioni correttive nel caso insorgano ritardi o criticità.

Prima revisione forecast - proiezione sell in

Appena il mix dell'ordinato per filiale è "simile" a quello dell'ultimo impianto si procede con la proiezione delle vendite per aggiornare il forecast. Solitamente si effettua dopo 3-4 settimane di campagna vendite, per ottenere una previsione più affidabile, almeno per il restante impianto, di quella iniziale priva di ordini cliente.

E' utile confrontare la struttura della stagione corrente con quella precedente. Scostamenti di qualche punto percentuale non sono significativi però è importante che non ci siano ordini di grandezza differenti. Il passo successivo, nel caso emergano differenze, consiste nel valutare se tali disallineamenti siano in linea o meno con previsioni generiche sull'andamento dei mercati principali. Infatti talvolta è possibile sapere se su determinati mercati, per esempio USA o Japan, ci si attende un calo o una crescita. Dunque se gli scostamenti risultano nella direzione attesa rafforzano la bontà del mix. Inoltre può essere rilevante considerare le tempistiche dei principali mercati: per esempio il Giappone è relativamente veloce ad ordinare perché "pilota" direttamente la rete di vendite quasi tutta di proprietà, mentre gli USA, nonostante escano per primi, sono molto più lenti. Il mercato statunitense infatti risente dell'influenza dei Department Stores che dettano le condizioni da tutti i punti di vista e questo è anche il motivo per cui solitamente si inserisce un ordine cliente fittizio – bulk previsionale per impegnare la merce per tempo.

Operativamente la revisione del forecast come proiezione del sell in si traduce nella verifica del carico dei laboratori. Al solito, si lancia la simulazione su Expert Plan e sul piano di lavoro si vanno ad estrarre le categorie di interesse e i relativi

fornitori. Di solito questa verifica viene fatta sulle categorie “core” ovvero: borse porta-tutto e portafogli. Una volta esportati i dati in un file excel, è possibile creare una tabella pivot come quella riportata qui di seguito e, grazie alle percentuali ricavate dal monitoraggio giornaliero dell’acquisizione ordini, si è in grado di fare la proiezione del sell in.

ACQUISIZIONE	B	0,7
AL 21/09	E	0,95
	P	0,85

CAT	FORNITORE	LINEA	PEZZI	PROIEZIONE	BUDGET	DELTA
B	FORNITORE 5					
		ZAFFIRO	824	1.177	1.320	
	Totale FORNITORE 5		824	1.177	1.320	
	FORNITORE 1					
		ADDA	1.136	1.623	1.800	
		AGATA	2.220	3.171	2.820	
		AMBRA	2.707	3.867	3.560	
		AMETISTA	753	1.076	800	
		AMNERIS	1.001	1.430	2.360	
		ASTER	376	537	500	
		CARMEN	859	1.227	900	
		CORALLO	526	751	660	
		CORNIOLA	1.640	2.343	1.860	
		DIVIDE-IT	2.993	4.276	4.360	
		ELISABETH	689	984	900	
		FLUORITE	1.885	2.693	2.000	
		GELSOMINO	618	883	600	
		GIOVANNA FURLANETTO	19	28	0	
		GRETA	432	618	700	
		HOPE	2.650	3.785	4.520	
		LILY	1.024	1.462	1.120	
		LOIRA	1.177	1.682	1.660	
		MARGHERITA	362	517	400	
		MIMOSA	293	419	280	
		MISA	210	299	500	
		PERLA	1.426	2.037	1.460	
		PIRITE	1.265	1.808	1.360	
		QUARZO	412	589	1.000	
		ROCKSTAR	9	13	0	
		SALLY	498	711	0	
		SALOME'	619	884	1.820	
		SIMONE	1.207	1.724	2.200	
		TOPAZIO	301	430	600	
		TRAVEL	3	4	10	
		UOMO	120	171	200	
		VENERE	605	864	1.500	
		WALLY	210	301	400	
		ZAFFIRO	1.415	2.021	1.560	

Totale FORNITORE 1		31.659	45.227	44.410	2%
FORNITORE 11					
	UOMO	181	258		
Totale FORNITORE 11		181	258		
FORNITORE 10					
	AUDREY	319	456	300	
	LEIT MOTIV	557	795	0	
	PRATICA	1.464	2.092	2.600	
	RUBINO	919	1.313	1.200	
Totale FORNITORE 10		3.260	4.657	4.100	14%
FORNITORE 12					
	PROFESSIONAL	10	15		
	UOMO	165	236		
Totale FORNITORE 12		176	251		
FORNITORE 6					
	UOMO	47	67		
Totale FORNITORE 6		47	67		
FORNITORE 4					
	CHARI	262	374	600	
	FLAGS	486	695	1.800	
	JASPER	722	1.031	1.600	
	LEIT MOTIV	240	343		
	LOVE DIFFERENCE	184	263		
	ROCKSTAR	2	3		
Totale FORNITORE 4		1.896	2.709	4.000	-32%
FORNITORE 2					
	CARMEN	1.968	2.812	3.400	
	ELISABETH	1.421	2.030	2.600	
	VIOLET	2.165	3.093	3.200	
Totale FORNITORE 2		5.554	7.935	9.200	-14%
Totale B		43.597	62.280	61.320	2%
E					
FORNITORE 3					
	BOX	1.323	1.392	1.900	
	BRISTOL	171	180	108	
	LEONORA	225	236	108	
Totale FORNITORE 3		1.719	1.809	2.116	
FORNITORE 5					
	BOX	281	296	360	
	CLASSIC	362	381	390	
Totale FORNITORE 5		643	677	750	
FORNITORE 8					

	CLASSIC	471	496	300
	KEY HOLE	127	134	120
	MOBILE	262	276	200
	VENERE	187	197	140
Totale FORNITORE 8		1.047	1.102	760

FORNITORE 9

	UOMO	36	38	46
Totale FORNITORE 9		36	38	46

FORNITORE 11

	UOMO	18	19	5
Totale FORNITORE 11		18	19	0

FORNITORE 6

	CLASSIC	211	222	3
	NEW GIADA	292	308	230
	WORKING GIRL	387	408	360
Totale FORNITORE 6		890	937	593

FORNITORE 4

	AMBRA	92	97	92
	CLASSIC	371	391	520
	CORALLO	528	556	184
	FLAGS	283	298	780
	LEIT MOTIV	230	242	0
	LOVE DIFFERENCE	60	63	0
	NERA	483	509	300
	NINFEA	219	231	180
	QUARZO	155	163	180
	UOMO	113	119	52
	WORKING GIRL	3	3	56
Totale FORNITORE 4		2.538	2.672	2.344

FORNITORE 2

	UOMO	13	13	0
Totale FORNITORE 2		13	13	

Totale E	6.904	7.267	7.380	-2%
-----------------	--------------	-------	-------	-----

P

FORNITORE 3

	CLASSIC	97	114	53
Totale FORNITORE 3		97	114	53

FORNITORE 5

	CLASSIC	1.166	1.372	1.740
	CLASSIC HARDWARE	1.554	1.828	1.640
Totale FORNITORE 5		2.720	3.200	3.380

FORNITORE 8

	CLASSIC	1.300	1.529	1.700
	DOUBL.FLAP	547	644	800

	PETS	433	509	600	
	PIRITE	1.199	1.411	1.360	
	ZIP AROUND	1.803	2.121	1.720	
Totale FORNITORE 8		5.282	6.214	6.180	1%
FORNITORE 9					
	COMMUTER	779	916	1.000	
	UOMO	401	472	460	
Totale FORNITORE 9		1.180	1.388	1.460	-5%
FORNITORE 2					
	CLARA	798	938	360	
	CLASSIC	1.699	1.998	1.600	
	CLASSIC HARDWARE	1.004	1.181	2.400	
	NERA	896	1.054	1.300	
	RUBINO	908	1.068	800	
	SALOME'	144	170	200	
	UOMO	318	374	300	
Totale FORNITORE 2		5.767	6.784	6.960	-3%
Totale P		15.046	17.700	18.680	-5%
Totale complessivo		65.547	87.247	87.380	-0,10%

La lettura di questa tabella è molto semplice, per ogni categoria compaiono i principali fornitori e gli ordini emessi, espressi in numero di pezzi, per ciascuna linea presente in collezione. La proiezione si ricava andando a dividere ogni sottotale per la percentuale relativa alla categoria merceologica di pertinenza (percentuale = Ordinato/Forecast). Lo scopo di questa analisi è andare a confrontare la proiezione così ottenuta con il budget stimato a inizio stagione per valutare l'insorgere di scostamenti positivi o negativi e intraprendere eventuali azioni migliorative.

Come si può notare le criticità maggiori si hanno sulle borse, in particolare sulle linee CHARI, FLAGS e JASPER prodotte dal Fornitore 4. Una possibile mossa potrebbe essere quella di affidare a questo fornitore, particolarmente scarico, maggiori volumi per la collezione flash e/o assegnargli anche dello spot.

Contestualmente si procede a revisare anche il fabbisogno di materie prime. Di solito si effettua un secondo lancio che coinvolge solamente i materiali principali con lo scopo di ottimizzarne la messa in produzione, risparmiando sui tempi di raccolta ordini emessi dai vari laboratori. I fornitori interessati dovranno scalare

dai totali indicati gli ordini eventualmente già ricevuti e qualora questi ultimi dovessero essere superiori ai quantitativi trasmessi da Furla dovranno considerare gli addizionali ordini entrati.

Questi nuovi volumi vengono desunti dal confronto tra il fabbisogno generato dalla proiezione del forecast, quello determinato dagli ordini cliente acquisiti e tra quanto era stato già pianificato.

Descrizione Materiale	1° lancio (mq)	2° lancio (mq)	Totale lanciato (mq)
GRANA MARTE	1000	2060	3060
NEW NAPPA	2360	3560	5920
V.T.COCCO VEGETAL SFUMATO	80	220	300
VIT.ST.COCCO VEGETALE LAVATO	590	1820	2410
VIT.ST.PITONE CORALLO	320	540	860
VITELLO ST. PITONE OPACO	1840	3240	5080
VITELLO ST.ALCE MIRO' EXTRA	1297	924	2221
VITELLO STAMPA CERVO	2620	4990	7610
Totale complessivo	10107	17354	27461

Facendo una proiezione del sell in, si va anche a valutare se le previsioni fatte a Luglio sui fabbisogni complessivi hanno subito variazioni significative e nel caso si comunicano alle concerie interessate. In particolare la revisione ha riguardato un materiale ovvero il pitone opaco, la cui previsione era stata di 4400 mq e viene rivista a 5600 mq.

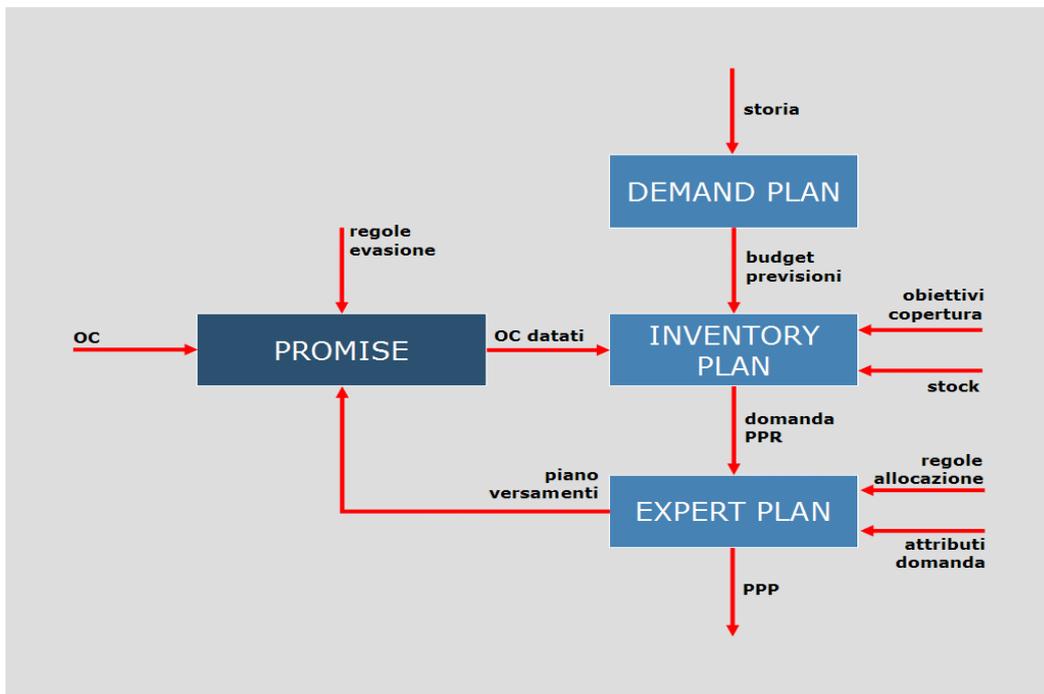
Gestione ordini clienti

Evadibilità della domanda e datazione ordini cliente

L'adozione di Atomos Fashion in Furla ha permesso di introdurre un sistema di datazione degli ordini clienti rapido e reattivo che permette di:

- essere integrabile con il sistema di verifica disponibilità B2B;
- essere integrabile con l'ERP aziendale JDE;
- migliorare il livello di servizio;
- definire regole oggettive per l'allocazione delle disponibilità agli ordini cliente;
- datare gli ordini cliente e valorizzare ritardi/anticipi;
- consolidare impegni ordini cliente (hard commitment);

- determinare conferme d'ordine;
- controllare gli indici relativi al servizio cliente erogato;
- avere una visione della copertura/scopertura degli ordini cliente;
- pianificare l'evasione degli ordini cliente nel rispetto di regole oggettive;
- simulare scenari alternativi in termini di differenti priorità assegnate agli ordini;
- intervenire manualmente sulle assegnazioni proposte.



Promise consente il calcolo delle date di evadibilità degli ordini cliente in base ad un set di euristiche (politiche di servizio), a partire dalle giacenze di magazzino e da un piano di versamenti futuri di prodotto finito di riferimento pianificati a capacità finita.

Lo strumento Promise viene utilizzato in due modalità:

- Promise Master: che elabora giornalmente in maniera rigenerativa l'intero portafoglio ordini confermato;
- Promise Real Time: che permette di effettuare la datazione dell'ordine proposto acquisito attraverso il sistema B2B in tempo reale.

1. A intervalli periodici discreti, una volta al giorno (istante T0), la procedura Promise Master permette di datare gli ordini cliente confermati presenti sul sistema gestionale basandosi sulle giacenze disponibili e sui piani di arrivo prodotto finito confermati. Gli ordini cliente sono pianificati in funzione di politiche di priorità parametriche ed impostate dall' Utente. Al termine della procedura il sistema calcola per ogni ordine cliente una data promessa e per ogni prodotto finito un profilo relativo alle disponibilità non utilizzate (Profilo disponibilità).
2. Ogni volta che un'ipotesi d'ordine (testata e righe) viene inserita in B2B viene invocata la procedura Promise Real Time. Supponendo di non aver inserito nessun nuovo ordine cliente dopo l'istante T0, tale procedura andrà ad operare sul Profilo di Disponibilità lasciato libero da Promise Master ed effettuerà la datazione dell'ordine inserito in B2B in logica "Not Before". Per minimizzare le implementazioni lato B2B, JDE funge da ponte tra gli applicativi. In pratica è JDE ad invocare il processo di datazione e a comunicare i risultati a B2B.
3. Interrogazioni JDE per costo/ scontistica.
4. Pubblicazione attraverso B2B della data promessa/ valore sconto.
5. Eventuale conferma dell'ordine: l'ordine cliente viene trasferito ed inserito sul gestionale JDE.

Dati di input:

- giacenze prodotto finito;
- ordini di acquisto di prodotto finito confermati (piani versamenti p.f.);
- anagrafica articoli;
- anagrafica clienti;
- ordini cliente;
- regole.

Principali funzionalità

- gestione regole di esplorazione per Mercato/Cliente/Canale/Famiglia prodotto/..;
- gestione politiche di servizio per Mercato/Cliente/Canale/Famiglia prodotto/..;
- gestione parametrica priorità ordini cliente;

- gestione impegni confermati.

Dati di output

- ordini cliente datati;
- ordini cliente scoperti;
- indici livello di servizio;
- conferme d'ordine;
- accantonamenti.

I Tipi di ordine

Con l' introduzione di JDE si è cercato di ridurre al massimo il numero dei tipi di ordine, per rendere più semplice la gestione operativa. Ad ogni tipologia di ordine è legato uno specifico flusso di evasione, in particolare per i bulk è previsto il rilascio degli ordini definitivi a partire dall'ordine quadro originale.

Esistono tipi di ordine specifici per i trasferimenti, per le vendite intercompany e per le vendite sell-out dei negozi di proprietà.

I canali di acquisizione ordini sono:

- B2B;
- EDI;
- immissione manuale.

Acquisizione ordini da B2B

Da B2B è possibile acquisire ordini anche su prodotti di categorie “non core” (es. packaging), con un limite massimo di 999 righe per ordine.

I clienti dialogano con il Customer Service fornendo il numero d'ordine di E1, che compare loro sul pdf, ciò è reso possibile dal fatto che non viene effettuato nessun frazionamento degli ordini in fase di acquisizione (1 ordine B2B → 1 ordine E1).

Sull'ordine di vendita di E1 compaiono sia la stagione che il catalogo da cui è stato inserito l'ordine su B2B e il sistema di pianificazione della produzione (Atomos) fornisce il controllo sulla disponibilità.

Il personale di vendita Furla può inserire a sistema ordini bulk e gestire tutte le logiche di scontistica promozionale unicamente sul sistema E1.

Acquisizione ordini da EDI

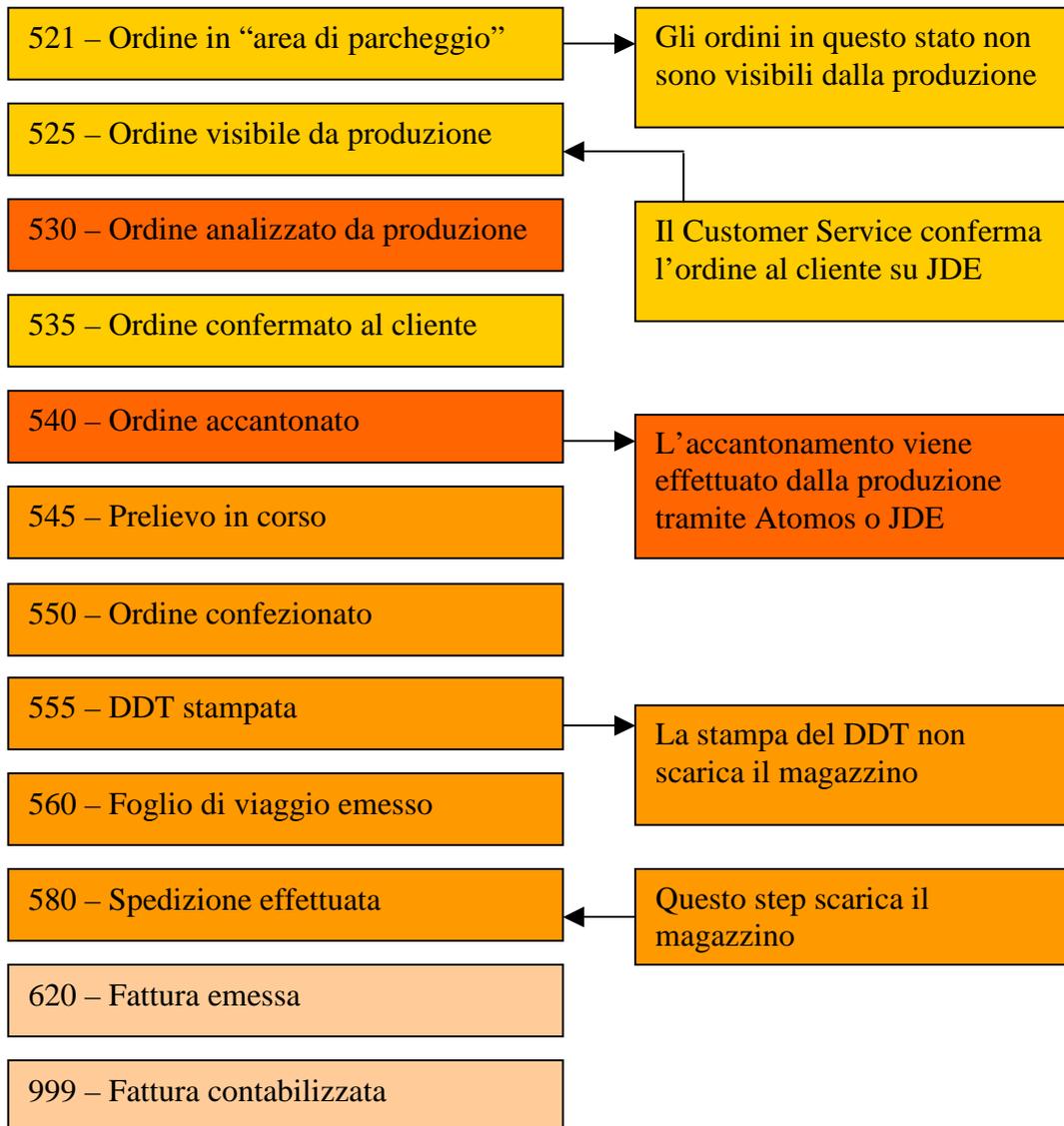
Gli ordini inviati dai clienti Department Stores tramite EDI non richiedono l'invio a sistema manuale da B2B e anche in questo caso non viene eseguito alcun tipo di frazionamento. Il sistema non effettua controlli di disponibilità per questi ordini poiché operativamente non si fa altro che procedere con la cancellazione del bulk e la sua sostituzione con la distribuzione.

Il processo di evasione degli ordini

Nel sistema E1 ad ogni tipo ordine è associata una sequenza di stati logici, che ne definiscono il flusso di evasione. Per poter essere evaso, un ordine deve transitare per tutti gli stati previsti in fase di configurazione del sistema. In ogni momento a ciascuna riga d'ordine sono associati:

- uno stato corrente, in cui si trova;
- uno stato successivo, in cui l'ordine entrerà se lo si fa avanzare con le apposite funzioni.

Ordini di impianto



Ordini di riassortimento

Per questi tipi di ordine viene “saltato” lo stato 535, ovvero non è necessaria la conferma del Customer Service per procedere all'accantonamento e al successivo confezionamento.

Ordini da pronto

Per gli ordini da pronto oltre allo step 535 si omette anche il 530, infatti non è necessaria la conferma della produzione (che non deve verificare la disponibilità degli articoli richiesti, perché sono per definizione a magazzino) e

l'accantonamento della merce viene eseguito immediatamente su E1 senza coinvolgere Atomos.

Le conferme d'ordine

Ad inizio impianto, la programmazione della produzione emette delle conferme d'ordine mensili attraverso Atomos. Una volta che l'ordine viene analizzato, il cliente può visualizzare la sua conferma e la data di evasione prevista.

Il concetto di backorder

Nel momento in cui il sistema esegue l'accantonamento, può accadere che parte della merce da impegnare a magazzino non sia presente in giacenza. In questo caso E1 spezza la riga d'ordine da impegnare, accantonando la quantità presente a magazzino su una delle due righe e mettendo in "backorder" la quantità non disponibile e quindi non impegnabile sull'altra.

Esiste poi una particolare funzione che consente di "recuperare" le righe in backorder per consentirne l'impegno.

Gestione Ordini Bulk

La rettificazione degli ordini bulk all'atto dell'inserimento della reale distribuzione degli ordini viene effettuata manualmente. Per fare ereditare agli ordini reali le priorità relative al bulk di riferimento è necessario trasferire sugli ordini cliente il codice ordine bulk di appartenenza. In questo modo l'hard commitment avviene solo sui figli e non sull'ordine padre che li ha generati

Gestione annullamenti ordini

La gestione degli annullamenti è effettuata sul sistema JDE ad opera del Customer Service, che riceve dalla Pianificazione indicazioni sulla non evadibilità delle righe d'ordine in oggetto.

Regole di ordinamento e allocazione ordini cliente

L'ordinamento degli ordini cliente è una procedura che, eseguita congiuntamente alla datazione ordini effettiva, permette di ottenere la sequenza di allocazione degli ordini cliente ideale secondo parametri di scelta definiti dall'utente.

Tale procedura è in grado di gestire un numero elevato di parametri, che consentono di gestire le priorità di allocazione del singolo ordine cliente o della sua classe di appartenenza sulle disponibilità dei prodotti (giacenze o versamenti futuri).

Ordinare gli ordini cliente, significa attribuire una priorità di allocazione agli ordini elaborati da promise, che vengono raggruppati in classi (ogni classe di priorità raggruppa ordini con priorità uguale).

La priorità con cui promise alloca gli ordini è estremamente importante in quanto i meno prioritari avranno la maggiore probabilità di non trovare versamenti disponibili e quindi di essere penalizzati (segnalazioni di anticipo/ritardo o scopertura ordine).

L'euristica grazie alla quale viene simulata questa attribuzione viene impostata in modo tale da soddisfare le priorità commerciali stabilite dal Customer Service.

I principali criteri di ordinamento e assegnazione disponibilità in Furla si basano su una prima suddivisione tra:

- a) Ordini confermati e Ordini USA (priorità 1)
- b) Ordini non confermati (priorità 2)

Regole di ordinamento/assegnazione all'interno della classe A

1. Mercato
 - USA a priorità 1
 - Resto del mondo a priorità 2
2. Data richiesta (intesa come settimana di uscita)
3. Data entrata
4. Data consegna confermata o in alternativa data richiesta per gli ordini non confermati
5. Priorità canale (per USA le priorità canale sono differenti rispetto al resto del mondo)
6. Area geografica
7. Priorità ordine (priorità gestionale)

8. Cliente bloccato (SI/NO) → paga o non paga?

Regole di ordinamento/assegnazione all'interno della classe B

1. Data consegna
2. Data entrata
3. Priorità canale
4. Area geografica
5. Priorità ordine
6. Data richiesta
7. Cliente bloccato (SI/NO).

Tali criteri sono personalizzabili lato utente e possono dunque essere incrementati o utilizzati in sequenza differente.

In pratica, una volta impostata l'euristica l'Ufficio della Programmazione si occupa delle conferme (si conferma un ordine quando si è sicuri dell'arrivo della merce, ovvero se c'è un ordine fornitore compatibile oppure nel caso di riassortimenti se c'è disponibilità libera).

Inoltre deve valutare i posticipi e le eventuali sfasature con il sistema, gestire gli anticipi e gli annullamenti a fine stagione.

Ritorno dati Atomos – JDE

Esistono due flussi dati di ritorno:

Accantonamenti (hard commitment): per evitare disallineamenti tra i sistemi Atomos e JDE è stato definito che il calcolo degli accantonamenti su Atomos verrà effettuato in modalità automatica in notturna. Verranno impegnati automaticamente tutti gli ordini cliente aventi legami con la giacenza e data confermata precedente ad un orizzonte temporale impostabile dall'utente dell'ufficio Pianificazione. Al bisogno, quando cioè è necessario procedere all'impegno in tempo reale, è possibile accantonare ordini clienti anche attraverso JDE, ovviamente previa giacenza a magazzino.

Conferme d'ordine: il flusso in oggetto non sarà automatico. Attraverso una maschera di selezione l'utente ha la possibilità di confermare le righe degli ordini cliente e in collaborazione con il Customer Service vengono decise le tempistiche per la stampa/invio delle conferme ai clienti.

Secondo ordine Cina

Il secondo lancio avviene dopo 3-4 settimane di vendite e si basa dunque sulla proiezione del venduto. Il mix così ottenuto viene verificato e confrontato con quello della stagione precedente e va a coprire un altro 30-40% del budget iniziale. In questa fase il marketing può fornire anche delle percentuali che corrispondono alla proiezione del venduto, cioè quanto ancora si pensa di vendere.

Emissione ordini a fornitori

Emissione settimanale ordini a fornitori ITA/EU

Ai fornitori italiani ed europei vengono emessi ordini settimanali in funzione del reale flusso di ordini cliente che si acquisisce in campagna vendita.

L'obiettivo è quello di cercare di ordinare tutto il necessario all'emissione settimanale entro 1-2 giorni al massimo, per mettere i laboratori in condizione di ordinare il più possibile contemporaneamente a concerie ed accessoristi. Ciò ovviamente è subordinato alla tempestività dei laboratori, fondamentale al fine della riduzione dei tempi di attesa per formare lotti che si genererebbero in presenza di troppi piccoli ordini frazionati. Questa criticità potrebbe essere in alternativa superata da eventuali acquisti centralizzati, emessi inizialmente su base previsionale ed "aggiustati" gradualmente con il proseguimento della campagna vendite.

Gli ordini possono essere:

- inseriti manualmente: quando si tratta di richieste del marketing (lanci spot, integrazioni alla disponibilità, ordini Cina,..), gestione degli articoli NOS (never out of stock) oppure per produzioni speciali di cui si è verificata la fattibilità. In questo caso si generano perturbazioni sui calcoli del sistema di pianificazione che troverà un carico che non aveva previsto (di cui calcolerà nuova data secondo i propri criteri), ma questo è necessario perché non è possibile "forzare" un lotto concordato ad una determinata data;
- elaborati mediante il sistema di pianificazione Atomos.

Nel secondo caso, è necessario definire su DB-MANAGER le percentuali di abbattimento dei fabbisogni ed attribuire la stagione a cui assegnare la giacenza libera a magazzino, perché a differenza degli ordini la giacenza non ha una stagione di competenza.

Inoltre occorre determinare i fabbisogni con INVENTORY CONTROL, dove vengono visualizzate tutte le componenti del valore di disponibilità degli articoli in maniera aggregata o suddivisa per i bucket nei quali è frazionato l'orizzonte temporale. Le quantità da ordinare sono determinate come valore massimo tra gli ordini clienti non accantonati e la quantità necessaria a coprire la percentuale Budget lanciato, e vengono confrontate con la giacenza libera e gli ordini a fornitore in corso. Le proposte di acquisto vengono elaborate per stagione, cioè la giacenza viene attribuita ad una sola stagione.

La gestione dei dati prevede:

- diversi scenari possibili, che si possono scegliere dalla tendina “scenari”:
 - scenario: permette di visualizzare tutta la codifica “parlante” e la stagione, è il più completo, ma è pesante;
 - made-Art-Nodo: per andare rapidamente a livello di sku;
 - da tendina “chiave” si può richiamare la visualizzazione per modello, utile per analisi di articoli perimetrali aventi minimi d'ordine. In questo modo si possono visualizzare il made in di pianificazione, la categoria, il modello, il materiale, l'articolo e la stagione. Inoltre, con la funzione modifica, si possono creare altre visualizzazioni ad hoc.
- binocolo: per ricercare un determinato articolo;
- apertura “+”, che consente di vedere i dettagli e di aprire tutto il report al livello di dettaglio desiderato;
- visione dettaglio nel tempo, che consente di:
 - vedere il dettaglio nel tempo di tutte le componenti della disponibilità (giacenza, ordini cliente, ordini a fornitore,..);
 - modificare i quantitativi ordinati. Le modifiche possono essere fatte: in aumento, per esempio per soddisfare lotti minimi gestiti manualmente, in riduzione, con l'elaborazione “on line” di una proposta per

completare il reintegro necessario o in annullamento (meglio eliminare articoli dalla finestra di salvataggio dei risultati).

- tendina filtro: consente di visualizzare un sottoinsieme di articoli imponendo delle condizioni sui campi che compongono la chiave (per esempio sulla categoria merceologica, sulla linea,..) e di “navigare” sulle chiavi del sottoinsieme individuato;
- filtro su chiavi:
 - consente di specificare un criterio di ricerca da applicare all’area “chiavi” dello scenario, non consente di navigare però sulle chiavi una volta trovato l’elemento cercato;
 - di conseguenza è utile visualizzare i dati globali del sottoinsieme di articoli cercato, sfruttando la flessibilità del criterio di ricerca;
- filtro su quantità, è il più utilizzato;
 - applica il filtro a tutta l’area contenente “i numeri” , con la possibilità di specificare a quale livello dello scenario evidenziare il risultato;
 - caso tipico: verifica che non ci siano esuberi non voluti dovuti alla pianificazione “per stagioni” (nodi);
 - filtri con più condizioni: si realizzano attivando più righe di filtro e hanno la particolarità di non consentire la navigazione sulle chiavi ai livelli inferiori di quanto filtrato.
- salvataggio risultati, consente di salvare le proposte calcolate con le eventuali modifiche manuali apportate. In questa fase conviene fare le eliminazioni di quanto non si vuole portare avanti, per esempio:
 - quantità minime che generano esuberi problematici non ancora approvati dal marketing;
 - reintegri di entità particolarmente bassa che si preferisce accorpate ad un prossimo ordine attendendo l’ingresso di nuovi ordini cliente;
 - made in di pianificazione;
 - categorie merceologiche che si preferisce lanciare in un momento successivo per non allungare troppo i tempi necessari all’emissione degli ordini;

- eventi con fabbisogni residui appartenenti a stagioni non più pianificate (da soddisfare con giacenze attribuite ad un'altra stagione o da annullare).

Lo step successivo prevede l'analisi delle potenzialità produttive e l'elaborazione delle date di consegna con EXPERT PLAN, mediante pianificazione a capacità finita (unità di misura "pezzi").

I dati di input sono:

- nuovi fabbisogni ricevuti da Inventory Control;
- ordini già piazzati e relativo consumo di materi prime, ottenuto confrontando quanto già lanciato a concerie e accessoristi con gli "ordini quadro";
- potenzialità produttive e calendario fornitori ricevuti da DB-Manager.

E' necessario impostare una simulazione che si basa su:

- sequenzializzazione della domanda:
 - priorità stagione (con 2 stagioni "in linea" la più prioritaria è la più "vecchia", per riassortimenti urgenti, poi viene la più recente per soddisfare l'impianto);
 - priorità tipo domanda: prima gli ordini pianificati OP e poi le ND (le nuove domande), in modo da collocare le nuove domande sempre in fondo all'orizzonte consolidato di pianificazione;
 - priorità data obiettivo fornita da IC;
 - numero alternative: collocare per prime le domande con il minor numero di alternative di fornitura;
 - lead time: collocare per prime le domande con lead time più lungo.
- euristica di pianificazione: definisce il criterio per l'assegnazione dei fornitori alternativi per step successivi, considerando:
 - anticipo massimo ammesso per la domanda: un valore elevato incrementa il magazzino, ma sfrutta tutta la potenzialità produttiva, viceversa riducendo il valore;
 - ritardo massimo ammesso per la domanda, oltre il quale la domanda fallisce. Conviene ammettere un valore per due motivi:
 - collocazione senza fallimento degli OP sui quali si può accumulare ritardo che genera overflow e code;

- collocazione senza fallimento delle ND.

Le domande fallite non hanno assegnato nessun fornitore e non contribuiscono al carico di lavoro: non sono pianificate nonostante sarebbero da produrre.

- con l'esperienza fatta fino ad ora si utilizza l'euristica "ritardo 60" che nella peggiore delle ipotesi arriva a piazzare le domande con fino a 60 giorni di ritardo sulla data obiettivo prima del fallimento;
- verifica vincoli: per i fornitori sui quali il carico di lavoro fattibile è descritto da vincoli sulle categorie merceologiche (per esempio max 70% cinture,..);
- modalità di pianificazione "al più presto" :
 - per lasciare il massimo "spazio" a fine orizzonte per nuove vendite (riassortimenti, flash, spot,..) senza sprecare nulla della potenzialità esistente prima;
 - perché con la produzione stagionale non ci sono sostanziali spazi di "recupero", salvo fornitori molto sovraccaricati;
 - per semplicità di gestione da parte dei fornitori meno evoluti e per avere maggiori margini per i ritardi di consegna;
 - perché molti clienti, soprattutto esteri, ritirano in anticipo quanto pronto;
 - perché il prodotto viene riassegnato e molto probabilmente il cliente che riceverà effettivamente la merce non è lo stesso che ha fatto scattare il fabbisogno, ma un altro con maggior urgenza (Department Stores, nuove aperture,..);

I report da verificare sono:

- Domande fallite: il sistema non è riuscito a "pizzarle" per svariate cause, per esempio:
 - No Routing: si sono riscontrati problemi sui dati tecnici, che devono essere sottoposti all' Ufficio Tecnico attraverso una tabella pivot per categoria-modello -materiale dell'export in excel, in modo da velocizzare l'analisi;
 - No Capacity: dovuta alla mancanza di capacità produttiva del fornitore, pertanto è necessario verificare se era stata inserita su DB_Manager e ricaricare Expert Plan. Se ciò non è sufficiente, una volta impostata la simulazione valutare se variare la simulazione stessa o prendere diversi

accordi con il fornitore circa la capacità che può assicurare con ragionevole affidabilità;

- KO Data: legato a problemi con l'orizzonte temporale di pianificazione.
- Domande in ritardo: il ritardo si intende rispetto alla data obiettivo, quella di IC per le ND e rispetto a quella di consegna “salvata” sugli ordini a fornitore per gli OP;
- Domande in overflow: non è stato possibile soddisfare l'obiettivo di IC nei limiti della capacità del fornitore e del ritardo massimo assegnato, ne risulta un insieme di domande piazzate alla prima data possibile dopo il “tempo attesa materiale” per pianificazione “al più presto”. Idealmente non dovrebbero essere tollerate, però si può fare un'eccezione se i quantitativi in oggetto non vanno a falsare in misura significativa il carico del fornitore;
- Piano di lavoro: visualizza quanto è assegnato ai fornitori in termini di :
 - OP/ND;
 - consente di verificare il corretto bilanciamento dei fornitori preferenziali ed alternativi, consentendo di intervenire con spostamenti per assicurarsi che il carico sia in linea con le reali vendite.
- Report risorse: mostra graficamente
 - il carico di lavoro, se la pianificazione è corretta;
 - overflow, che deve essere di entità limitata rispetto alla potenzialità del fornitore per non inficiare la validità del piano di produzione;
 - non consente di visualizzare l'impatto dei ritardi di consegne.Dai report domande e piano di lavoro è possibile fare delle forzature, quali:
 - l'assegnazione di una produzione ad un altro fornitore e successiva ripianificazione delle domande forzate con corretto inserimento nel piano di produzione;
 - la modifica della data di inizio produzione .

Le forzature relative alle date di consegna non possono però essere salvate su Atomos in maniera permanente: se si decide di definire manualmente qualche data per urgenze particolari concordate con il fornitore (progetti speciali, ordini spot, modifica proposte di date ritenute commercialmente inaccettabili..), Atomos ricalcolerà continuamente secondo i suoi parametri tutte le domande che si ritrova in memoria.

- Report materiali mancanti: consente di vedere
 - l'esplosione delle distinte base della simulazione effettuata;
 - i fabbisogni cumulativi per famiglia (pelle, accessori, packaging,...);
 - i fabbisogni cumulativi per fornitore;
 - i fabbisogni cumulativi per modello (calf, nappa, pendente ½ sfera,...);
 - i fabbisogni cumulativi per ogni singolo componente;
 - i medesimi fabbisogni distribuiti nel tempo;
 - lo stato di avanzamento degli impegni:
 - impegni disponibilità avanzate, cioè gli impegni su materiali relativi ad ordini fornitori già entrati;
 - fabbisogno materiale, ovvero gli impegni su materiali relativi ad ordini fornitori non ancora entrati;
 - fabbisogno totale, dato dalla somma dei due campi precedenti;
 - da ricevere, ovvero le materie prime inserite negli “ordini quadro” pianificati presso i fornitori;
 - mancante/eccedente rispetto alla simulazione lanciata.

E' possibile navigare sul livello di approfondimento voluto e filtrare in vario modo, per esempio per stagione di competenza dei fabbisogni. Inoltre si può risalire agli ordini fornitore che impegnano il materiale e questa funzione risulta particolarmente utile nel caso insorgano problemi di approvvigionamento.

Tutti i report sono esportabili su excel ed in molti casi sono presenti (o inseribili) i totali, per velocizzare le valutazioni a video.

Una volta terminata l'analisi delle domande con problemi e del piano fornitori con annessa valutazione delle alternative, si procede a salvare sul database la simulazione, che successivamente potrà essere esportata da NICIM-DB Manager.

Lanci ordini fornitore condivisi con marketing

Tutti i lanci con significativi “esuberanti” vengono condivisi con il marketing che ne valuta l'adeguatezza “commerciale” dal punto di vista del mix, delle quantità e delle tempistiche.

Casistiche:

- produzione pelletteria made in Cina;
- produzione articoli con elevati minimi (abbigliamento, tessile, cappelli, ombrelli, orologi, guanti,...).

La gestione degli ordini dipende molto dagli accordi con i fornitori, dai tempi di consegna e dalle condizioni di acquisto (costi aggiuntivi per campionario, minimi d'ordine) del campionario.

Si può fare il primo ordine al buio insieme all'ordine di campionario, usando come base le sole valutazioni del marketing, oppure appena sono visibili le prime vendite significative rispetto ai minimi. Una valida soglia potrebbe essere il 20-30% circa del minimo. Lo scopo è stimare se indicativamente la domanda raggiungerà il minimo d'ordine o se è necessario intervenire a ritrattarlo.

Gli ordini successivi devono essere emessi in tempo rispetto al calendario di presa ordini-consegne con parallelo monitoraggio dei minimi.

L'ultimo ordine viene condiviso con il marketing per tener conto della percentuale di venduto da tenere come disponibilità per fine impianto/riassortimenti. Solitamente per perimetrale non riassortibile è ammesso un +5%, ma può essere un valore superiore per articoli best sellers o tendere a zero per articoli poco vendibili.

In ogni caso l'interfacciamento con il marketing risulta necessario in tutti i casi con minimi problematici, facendo eventualmente ritrattare il minimo all'Ufficio acquisti ove necessario. Questa rinegoziazione è piuttosto ricorrente dal momento in cui la valutazione dell'adeguatezza dei minimi, determinati principalmente per rientrare nei costi obiettivo, viene fatta prima dell'acquisizione degli ordini su stime affette da ampi errori.

- lanci di prodotto finito per incrementare la disponibilità "una tantum". Viene fatto per articoli per i quali è ritenuto strategico avere disponibilità, per esempio articoli best sellers o in pubblicità. Solitamente vengono definiti tra fine impianto, quando ci sono dati di vendita significativi ad è minima la "cannibalizzazione" della disponibilità da parte della campagna vendite, ed inizio riassortimenti. In questo modo si riesce a vedere un minimo di risposta del mercato; oltre non ha senso andare perché anche se aumenta la qualità dei dati poi sarebbe impossibile ottenere la produzione in tempo utile. L'aspetto

critico è dettato dal fatto che il carico di lavoro è già acquisito per quanto concerne l'impianto o in arrivo a breve per flash e spot. Il rischio dunque è quello di dare vita a sovraccarichi e sovrapposizioni, pertanto occorre considerare anche di portare avanti azioni sui fornitori per prevenire problemi, sensibilizzandoli e/o spostando qualche produzione.

Possibili sviluppi futuri

Un possibile scenario futuro potrebbe coinvolgere la gestione della capacità produttiva dei fornitori a minuti anziché a pezzi. Il vantaggio risiederebbe nella maggior precisione della gestione stessa. Storicamente, infatti, sono esistite borse da 30' e borse da 2 h di assemblaggio, così come portafogli da 30' piuttosto che da 1 h. Esistono però una serie di problematiche, di seguito elencate, che ne hanno fino ad ora impedito l'attivazione.

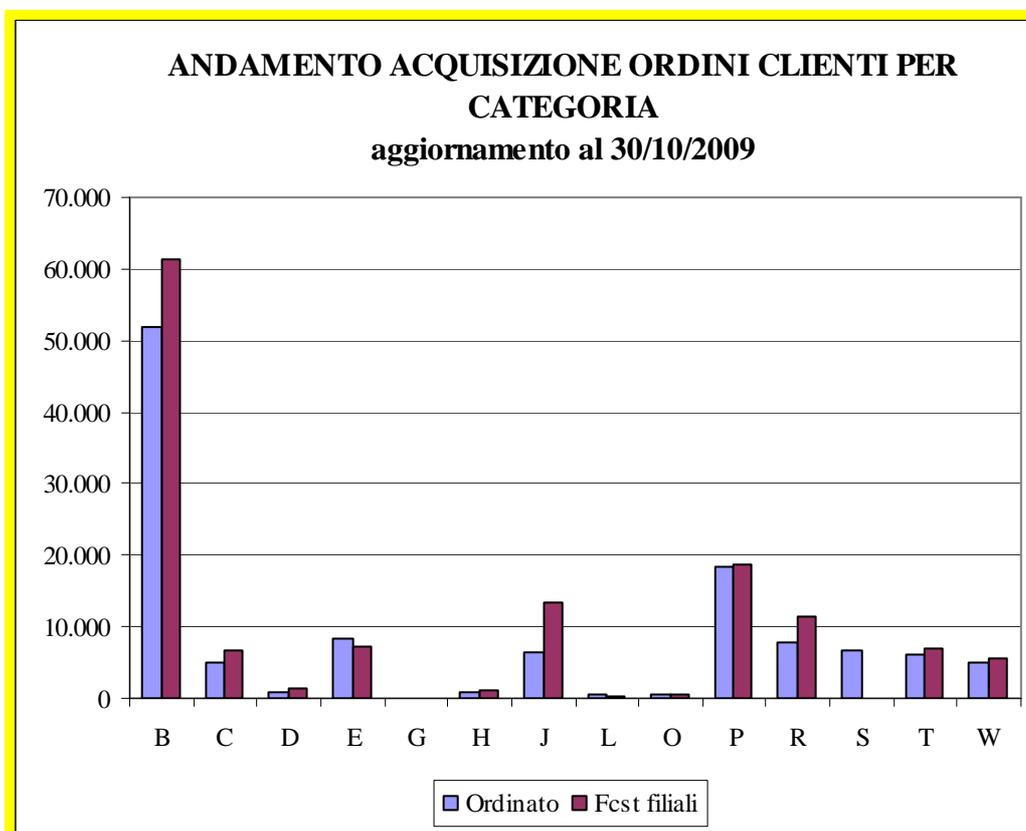
- Atomos ammette una sola unità di misura per la capacità produttiva, quindi il passaggio ai minuti dovrebbe riguardare tutta la gamma di una stagione;
- per il perimetrale (T, H, J,..) e per il made in Cina (B, P, E, R, W,..) una gestione di questo tipo non sarebbe significativa perché i fornitori coinvolti hanno elevatissima potenzialità produttiva e/o molti clienti, tra i quali Furla pesa relativamente poco;
- molti fornitori faticano a fornire dati tempestivi già per le Di.Ba., per cui il minutaggio risulterebbe assai critico, perché determinato in modo attendibile solo dopo aver lavorato un numero significativo di pezzi (curva di apprendimento), cioè troppo tardi per lo scopo della pianificazione;
- molti fornitori fanno resistenza a fornire il dato sui tempi di lavorazione perché consente di “fargli i conti in tasca” sui listini di vendita.

Timing: Ottobre

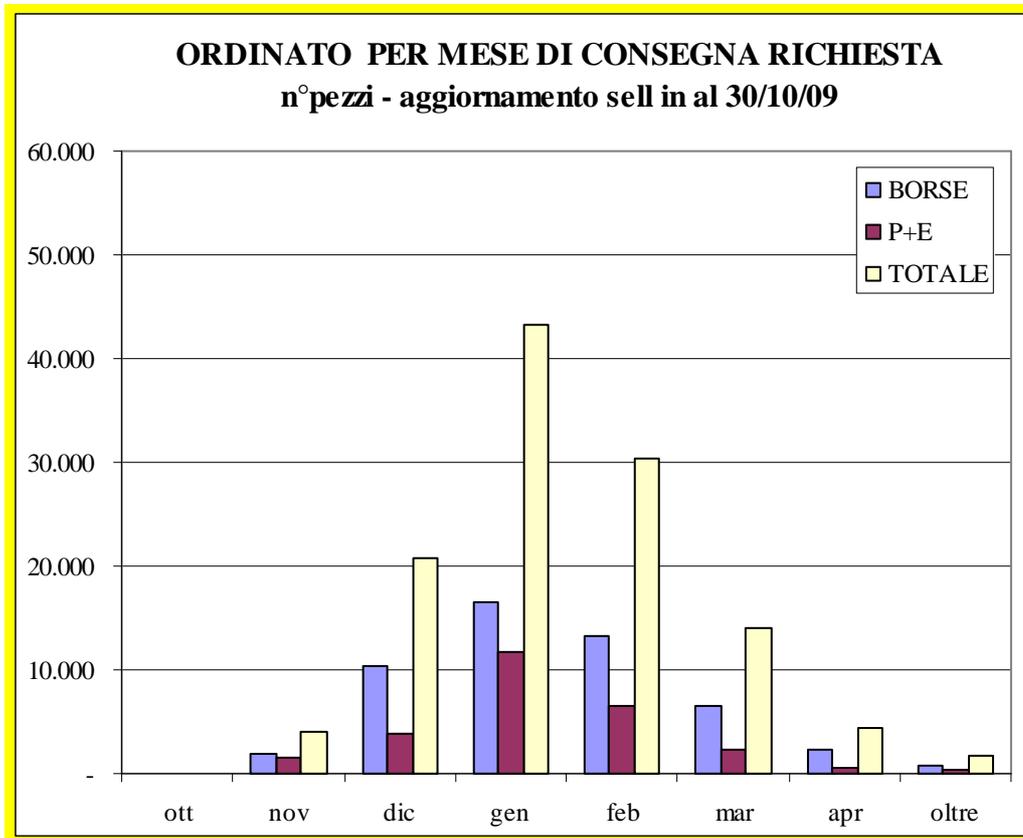
Ricezione ordini di impianto

Andamento acquisizione ordini PE10 per Categoria situazione aggiornata al 30/09/2009

Categoria	Descrizione	Ordinato	Fest filiali	% Ordinato/Fest
B	BORSE	51.852	61.332	85%
C	CINTURE	5.128	6.716	76%
D	OCCHIALI	839	1.271	66%
E	PORTATUTTO	8.349	7.374	113%
G	GUANTI			
H	CAPPELLI	706	1.078	65%
J	GIOIELLI	6.549	13.376	49%
L	ABBIGLIAMENTO	510	194	263%
O	OMBRELLI	431	419	103%
P	PICCOLA PELLETERIA	18.535	18.688	99%
R	PORTACHIAVI	7.933	11.563	69%
S	SCARPE	6.571		
T	TESSILE	6.255	6.927	90%
W	OROLOGI	5.029	5.453	92%
TOTALE CATEGORIE		118.689	134.392	88%



Di seguito si riporta la distribuzione dell'ordinato sui diversi mesi di consegna richiesta, con evidenza sui quantitativi effettivi totali e sulle categorie principali, ovvero B, P ed E.



Come si può notare, quasi l'80% dei volumi complessivi è totalizzato tra i mesi di Dicembre e Febbraio, con il picco massimo sul mese di Gennaio.

Oltre al solito monitoraggio giornaliero dell'acquisizione ordini è interessante anche un report sulla distribuzione degli ordini sui vari mesi, che viene aggiornato settimanalmente. In pratica, si può visualizzare l'intero portafoglio ordini acquisito, sia a quantità che a valore, ripartito sui vari mesi.

Infine, per avere più controllo sullo stato di evasione degli ordini è utilissimo anche un altro report, che ne monitora l'avanzamento. In questo modo si riesce ad avere una situazione sull'ammontare totale, a quantità e a valore, dell'ordinato, del mancante, dell'accantonato, del confezionato e dello spedito.

Lancio materie prime per campionario flash

Intorno alla metà di Ottobre, l'ufficio della Programmazione della produzione effettua lanci al buio per consentire l'arrivo in tempo del campionario flash, che verrà presentato il 21 dicembre.

In assenza del piano prodotto, delle codifiche e delle distinte base viene fatta una stima sul consumo delle materie prime utilizzando i soli dati forniti dal marketing e su questo input l'ufficio acquisti emette gli ordini ai vari fornitori.

I dati che il marketing rende disponibili sono gli stessi della collezione principale, ovvero:

- una griglia materiali & colori, in cui è indicato il peso rispetto all'intera collezione;

COLORI/MATERIALI	CAPRA LUCIDA	NEW NAPPA	ST. STRUZZO	TELA SALE E PEPE	ELAPHE	CRYSTAL LEOPARDO	CANVAS LEOPARDO	GROS GRAIN	CERVO DA TRAFORARE	CROSTA SCAM. ROVESCIATA TRAFORATA
ONYX	0%	0%						0%	0%	
COFFE	25%		25%			33%	33%		30%	15%
WHITE	15%	15%	10%						50%	
TORRONE		30%	15%						20%	20%
FUCSIA	25%	35%	25%		35%	34%	34%	45%		25%
MIMOSA	20%									20%
PATCHOULI	15%		10%			33%	33%			20%
FUMO DI LONDRA		20%	15%							
ORO ROSATO										
CUOIO										
NATURALE				100%						
ROCCIA					30%					
ROSE'					35%					
GRIGIO CHIARO								25%		
CHERRY								0%		
TABACCO								30%		
Totale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

- numero di ripetizioni per il campionario completo e ridotto;
- totale ripetizioni e pezzi presenti in campionario;

		pz camp.	totale pezzi
RIP camp completo	11	90	990
RIP camp ridotto	7	60	420
TOTALE RIP	18		1.410

- per ogni materiale viene fornita la percentuale indicativa del peso dello stesso sull'intera collezione e il numero di pezzi corrispondenti, ottenuto moltiplicando tale percentuale per il numero totale di pezzi presenti in campionario, ovvero 1410. A questo punto, anche la griglia materiali-colori illustrata sopra può essere espressa in unità di pezzi realizzati: basta moltiplicare la percentuale contenuta all'interno di ogni cella per il totale complessivo di pezzi realizzati nel materiale in oggetto.

Materiali	HP MAT	HP PCS
CAPRA LUCIDA	16,63%	234
NAPPA	13,20%	186
STRUZZO	16,63%	234
TELA SALE E PEPE	8,95%	126
ELAPHE	3,85%	54
CRYSTAL LEOPARDO	6,40%	90
CANVAS LEOPARDO	10,20%	144
GROSGRAIN	10,20%	144
CROSTA SCAM. ROV. TRAFORATA	10,20%	144
CERVO (DA TRAFORARE)	3,85%	54
TOTALE	100%	1.412

COLORI/MATERIALI	CAPRA LUCIDA	NEW NAPPA	ST.STRUZZO	TELA SALE E PEPE	ELAPHE	CRYSTAL LEOPARDO	CANVASS LEOPARDO	GROS GRAIN	CROSTA SCAM. ROV. TRAFORATA	CERVO DA TRAFORARE
ONYX	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COFFE	59	0	59	0	0	30	48	0	22	16
WHITE	35	28	23	0	0	0	0	0	0	27
TORRONE	0	56	35	0	0	0	0	0	29	11
FUCSIA	59	65	59	0	19	30	48	65	35	0
MIMOSA	47	0	0	0	0	0	0	0	29	0
PATCHOULI	35	0	23	0	0	30	48	0	29	0
FUMO DI LONDRA	0	37	35	0	0	0	0	0	0	0
ORO ROSATO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CUOIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NATURALE	0	0	0	126	0	0	0	0	0	0
ROCCIA	0	0	0	0	16	0	0	0	0	0
ROSE'	0	0	0	0	19	0	0	0	0	0
GRIGIO CHIARO	0	0	0	0	0	0	0	36	0	0
CHERRY	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TABACCO	0	0	0	0	0	0	0	43	0	0
Totale	234	186	234	126	54	90	144	144	144	54

Questi dati riguardano i campioni delle sole borse, i pesi dei materiali e dei colori per P, R, E e C sono però assimilabili a quelli forniti.

Vengono poi fatte delle ipotesi sulla collezione in termini di volumi di borse vendute e l'ufficio pianificazione fa una stima del consumo di borse "medio" più un eccesso per altre categorie + 25-30%, che rappresenta il "margin" necessario a coprire il perimetrale e gli ordini per le PR. Si applicano poi formule per percentuali e arrotondamenti sui colori, in modo da garantire il minimo di 500 pq a colore. Le modifiche vengono gestite "in aggiunta", ovvero senza riproporzionare i materiali già lanciati, salvo variazioni di particolare importanza.

Sulla base di queste stime si inoltrano ai fornitori le previsioni di fabbisogno per le materie prime inserite nel piano campionario flash PE10 (PC). Per quanto riguarda i pellami si chiede alle concerie di avviare la produzione nei materiali/colori inviati e di renderla disponibile per la distribuzione ai laboratori di Furla entro il 13 Novembre. E' importante ricordare ai vari fornitori di confermare la data di consegna e di realizzare tutte e sole le fasi di lavorazione per cui si sia ricevuto il benestare dal controllo qualità e dall'ufficio sviluppo prodotto di Furla. Inoltre va precisato che le quantità indicate sono finalizzate ad essere utilizzate in

campionario e vanno distribuite ai soli laboratori che specificano trattarsi di richiesta di campionario; eventuali rimanenze verranno poi assorbite dalla successiva produzione. Per gli accessori, invece, il margine per la produzione è in genere più ampio e si richiede ai fornitori di renderli disponibili ai laboratori entro la fine del mese di Novembre.

In generale, quindi, Furla invia ai fornitori di materie prime delle informazioni sui consumi previsionali, in modo tale da metterli nelle condizioni di avviare la produzione prima che i vari laboratori emettano le reali richieste di ordine. Le quantità richieste vanno però consegnate e fatturate direttamente ai laboratori sulla base dei prezzi precedentemente concordati dall'ufficio Acquisti di Furla.

Monitoraggio consegne materie prime e prodotti finiti

A Ottobre oltre alle consegne delle materie prime, da tener ben monitorate per evitare ritardi di produzione, cominciano anche le prime consegne dei prodotti finiti. Per questo motivo è auspicabile:

- intraprendere una politica preventiva, basata su solleciti ai fornitori in modo tale da evitare che si creino situazioni critiche;
- controllare gli ingressi a magazzino e il rispetto delle date di consegna da parte dei fornitori. Vengono usati due diversi strumenti:
 - entrate fornitori. Con cadenza giornaliera, si estraggono dal gestionale JDE gli ingressi merce relativi ai due magazzini di produzione, si esporta il file su excel e si crea una pivot. Da questa tabella è possibile visualizzare per ogni fornitore i volumi versati, relativi a ciascuna categoria merceologica di produzione, suddivisi per mese e magazzino di versamento. Tali dati, oltre a rappresentare un importante supporto informativo per la logistica, possono essere confrontati con gli ordini emessi ai fornitori per valutare le loro performance;
 - situazione fornitori. Settimanalmente, di solito ogni venerdì, si estraggono dalla base dati di Nicim i movimenti di magazzino. Questo file, esportabile al solito su excel, permette di creare una tabella in cui è possibile visualizzare per ogni fornitore i ritardi di consegna che sta accumulando.

Infatti la tabella viene strutturata in modo tale da poter individuare per ogni mese i volumi, suddivisi per categoria, che non sono stati ancora versati. Questo strumento è di grande utilità perché permette di valutare l'affidabilità dei fornitori nel rispettare le date promesse e fornisce l'input per emettere dei solleciti. Talvolta, soprattutto per quanto riguarda mesi passati, possono emergere anche sporcature date da poche unità di pezzi mancanti. In questi casi, dunque, è opportuno contattare i fornitori interessati, che nella stragrande maggioranza dei casi concorderanno per la chiusura degli ordini in oggetto.

Seconda revisione forecast - proiezione sell in

In questo mese viene effettuata la seconda revisione del carico dei laboratori, di seguito riportata. Come per la prima revisione, si utilizzano le percentuali ricavate dal monitoraggio giornaliero dell'acquisizione ordini per fare la proiezione del sell in.

CAT	FORNITORE	LINEA	PEZZI	PROIEZIONE	BUDGET	DELTA
	ACQUISIZIONE	B	0,83			
	AL 08/10	E	1,1			
		P	0,96			
B						
	FORNITORE 4					
		CHARI	278			
		FLAGS	530			
		JASPER	783			
		LEIT MOTIV	288			
		LOVE DIFFERENCE	38			
		ROCKSTAR	5			
	Totale FORNITORE 4		1921	2.315	4.000	-42%
	FORNITORE 2					
		CARMEN	2.139			
		ELISABETH	1.535			
		VIOLET	2.753			
	Totale FORNITORE 2		6427	7.743	9.200	-16%
	FORNITORE 5					
		ZAFFIRO	966			
	Totale FORNITORE 5		966	1.164	1.320	

FORNITORE 6

UOMO	60
Totale FORNITORE 6	60

72

FORNITORE 1

ADDA	1.387
AGATA	2.505
AMBRA	3.104
AMETISTA	853
AMNERIS	1.088
ASTER	408
CARMEN	909
CORALLO	599
CORNIOLA	1.889
DIVIDE-IT	3.459
ELISABETH	765
FLUORITE	2.419
GELSOMINO	836
GIOVANNA FURLANETTO	27
GRETA	515
HOPE	3.142
LILY	1.078
LOIRA	1.373
MARGHERITA	440
MIMOSA	313
MISA	259
PERLA	1.512
PIRITE	1.452
QUARZO	454
ROCKSTAR	16
SALLY	498
SALOME'	701
SIMONE	1.465
TOPAZIO	338
TRAVEL	3
UOMO	130
VENERE	706
WALLY	248
ZAFFIRO	1.690
Totale FORNITORE 1	36583

44.076

44.410

-1%

FORNITORE 11

UOMO	204
Totale FORNITORE 11	204

246

FORNITORE 10

AUDREY	392
LEIT MOTIV	684
PRATICA	1.615
RUBINO	1.031
Totale FORNITORE 10	3722

4.485

4.100

9%

FORNITORE 12				
	PROFESSIONAL	10		
	UOMO	184		
	Totale FORNITORE 12	195	235	
Totale B		50078	60.335	61.320 -2%
E				
FORNITORE 3				
	BOX	1.536		
	BRISTOL	178		
	LEONORA	272		
	Totale FORNITORE 3	1986	1.986	2.360
FORNITORE 4				
	AMBRA	99		
	CLASSIC	418		
	CORALLO	647		
	FLAGS	308		
	LEIT MOTIV	277		
	NERA	522		
	NINFEA	264		
	QUARZO	189		
	UOMO	117		
	WORKING GIRL	3		
	Totale FORNITORE 4	2844	2.844	2.344
FORNITORE 2				
	UOMO	13		
	Totale FORNITORE 2	13	13	0
FORNITORE 5				
	BOX	371		
	CLASSIC	454		
	Totale FORNITORE 5	825	825	750
FORNITORE 6				
	CLASSIC	250		
	NEW GIADA	317		
	WORKING GIRL	417		
	Totale FORNITORE 6	985	985	593
FORNITORE 8				
	CLASSIC	575		
	KEY HOLE	166		
	MOBILE	348		
	VENERE	236		
	Totale FORNITORE 8	1325	1.325	760
FORNITORE 9				
	UOMO	45		
	Totale FORNITORE 9	45	45	46

FORNITORE 11					
	UOMO	21			
Totale FORNITORE 11		21	21	0	
Totale E		8044	8.043	7.380	
P					
FORNITORE 3					
	CLASSIC	109			
Totale FORNITORE 3		109	113	53	
FORNITORE 2					
	CLARA	908			
	CLASSIC	1.818			
	CLASSIC HARDWARE	1.106			
	NERA	1.090			
	RUBINO	1.094			
	SALOME'	147			
	UOMO	351			
Totale FORNITORE 2		6514	6.786	6.960	-3%
FORNITORE 5					
	CLASSIC	1.640			
	CLASSIC HARDWARE	1.752			
TotaleFORNITORE 5		3392	3.534	3.380	5%
FORNITORE 8					
	CLASSIC	1.620			
	DOUBL.FLAP	691			
	PETS	433			
	PIRITE	1.558			
	ZIP AROUND	2.653			
Totale FORNITORE 8		6955	7.244	6.180	17%
FORNITORE 9					
	COMMUTER	903			
	UOMO	511			
Totale FORNITORE 9		1414	1.473	1.460	1%
Totale P		18384	19.150	18.680	3%
Totale complessivo		76506	87.528	87.380	0,2%

Anche in questa seconda revisione le maggiori criticità, intese come scostamenti negativi rispetto ai carichi previsionali assegnati ai laboratori, riguardano le borse. I fornitori più scarichi sono sempre il Fornitore 4 e il Fornitore 2 e pertanto sarà necessario coinvolgere, in particolare il primo, nella collezione flash e nello spot.

Valutazione articoli riassortibili

La gestione della riassortibilità degli articoli si pratica:

- a ridosso dell'inizio del regime di riassortimento, per indicare al sistema B2B di presa ordini quali item sono ordinabili in quantità illimitate e quali invece ad esaurimento in base alla fattibilità tecnica;
- quando viene deciso di vendere una stagione “ad esaurimento” e quindi di non emettere più ordini a fornitore; in questo caso tutti gli articoli diventano non riassortibili tranne i continuativi, tra i quali diventano non riordinabili quegli item non più fattibili (per esempio made in Cina con disponibilità ridotta o esaurita);
- quando il marketing decide una riduzione della gamma.

In questo momento, trovandoci a fine impianto, si ricade nella prima casistica e il marketing da indicazioni sugli articoli che hanno riscontrato un maggiore gradimento sul mercato e che si sono dunque tradotti in volumi di vendita elevati.

In pratica si estraggono tutti i codici della collezione con le indicazioni sulla riassortibilità, sul made in e sui fornitori preferenziali. Poi si procede con una valutazione per categoria; in genere: le classi merceologiche B, C, W, E, J, P ed R sono riassortibili, le restanti invece non lo sono. Di seguito si verificano i fornitori coinvolti: se il made in è europeo gli articoli possono essere riassortibili, in caso contrario non riordinabili. Ovviamente nel caso si valuti la necessità di produrre pochi item in volumi elevati si potrebbe prendere in considerazione anche la fornitura cinese, previa valutazione di fattibilità in termini di tempi e costi di trasporto. Storicamente, però, i riassortimenti muovono bassi volumi e quindi non generano elevati margini, quindi quest'ultima considerazione è da ritenersi un'eccezione. Infine è importante accertare le reali esigenze del marketing a mantenere riassortibili gli articoli solo fino ad esaurimento.

Il risultato è un file excel con un formato codice articolo – valore del flag , che può essere “blank” in caso di articolo non riordinabile oppure “S”. Questo file viene poi passato all'Ufficio Tecnico e deve essere ricontrollato con le stesse procedure descritte sopra ad assorbimento avvenuto.

A questo punto è importante controllare la coerenza delle date impostate sul calendario di presa ordini B2B, perché in caso di vendita ad esaurimento la data

riassortimenti sarà “APERTA” ed il flag riassortibile sarà S soltanto sui continuativi. Nel caso di normali riassortimenti, invece, il flag tiene traccia della vera riassortibilità, per motivi tecnici e/o scelte di marketing, e la data riassortimenti sarà “CHIUSA”.

Emissione mensile conferme d’ordine cliente

Durante il mese di Ottobre si procede con l’emissione mensile delle conferme d’ordine ai clienti, seguendo la procedura messa in evidenza per il mese di Settembre. Spesso poi si deve valutare la concessione o meno degli anticipi che vengono richiesti.

Gestione anticipi di consegna richiesti da clienti/area managers

I calendari di presa ordini non sempre consentono di soddisfare le esigenze commerciali e perciò nasce l’esigenza di valutare la fattibilità di consegna in anticipo.

Bisogna considerare:

- la volontà o meno di portare avanti la ”politica” di concedere anticipi, l’importanza del cliente (per es. department stores USA, El Corte Ingles Spagna etc..) e quanto l’anticipo è importante per il cliente stesso (per esempio eventi, nuove aperture non pianificate,..);
- l’affidabilità attesa sulle consegne, dal momento che il ritardo “fisiologico” è mediamente elevato, a causa del non totale controllo del flusso delle materie prime. La concessione di anticipi infatti comporta sempre la rinuncia a “margin” di tempo tra il mondo clienti ed il mondo fornitori.

In generale bisogna sempre mantenere un lead time tra cliente e fornitore, valutato a discrezione in base a:

- andamento consegne stagione;
- affidabilità fornitori coinvolti.

Terzo ordine Cina

Il terzo lancio ha come collocazione temporale la fine della campagna vendite e ha lo scopo di coprire i fabbisogni più eventuali esuberanti richiesti dal marketing, per possibili riassortimenti o articoli continuativi nella stagione successiva.

A questo punto, una volta completati i lanci ai fornitori cinesi, si va ad alimentare una chart che permette di avere un riepilogo sulla situazione.

Nel general order recap 10S oltre all'indicazione del fornitore, al numero di ordine e al suo ammontare sia in quantità che a valore si trovano importanti informazioni utili per gestire l'import e il successivo sdoganamento della merce. Ogni PO infatti, è accompagnato dalla data di ordine e da quella richiesta e non appena il fornitore dà indicazioni sulla consegna effettiva si va ad aggiornare la data confermata di spedizione. Solitamente il lead time richiesto si attesta intorno ai 90 giorni e si specificano anche le modalità di pagamento: lettera di credito a 60/90 giorni o bonifico bancario sempre a 60/90 giorni. Nel primo caso, per poter aprire la lettera di credito è necessario essere a conoscenza della reale finestra di spedizione. Per quanto riguarda la resa, invece, nella stragrande maggioranza dei casi è FOB Hong Kong, ciò significa che il trasporto aereo fino a Bologna è a carico di Furla. L'importazione della merce cinese è gestita dall'ufficio Fatturazione in collaborazione con la Programmazione e lo sdoganamento è affidato a terzi

Emissione settimanale ordini fornitori ITA/EU

Durante il mese di Ottobre ai fornitori italiani ed europei si continuano ad emettere ordini settimanali in funzione del reale flusso degli ordini cliente acquisiti.

In questo momento è utile estrarre da JDE l'intero portafoglio ordini emesso per coprire tutta la PE10, in modo tale da avere un prospetto che evidenzi la situazione ordini lato fornitore.

Di seguito si riporta un riepilogo per categoria e mese di consegna relativo agli ordini fornitori emessi fino al 31 Ottobre.

Categoria	Gen	Feb	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
B	7.200		8	7.343	24.779	14.476	53.807
C	172		20	719	3.194	1.042	5.147
D	85	139			427	202	853
E	534			1.441	4.318	2.303	8.596
H	0				695	22	717
J	158			2.019	3.068	1.336	6.580
L	0		253		514		767
O	0				432		432
P	3.116			4.218	4.160	7.436	18.932
R	736			21	955	6.117	7.829
T	308			1.384	3.558	1.024	6.274
W	2.939			70	1.507	674	5.190
Totale complessivo	15.249	139	281	17.215	47.607	34.632	115.123

Come si può notare, i mesi di Novembre e Dicembre sono quelli più “carichi” perché è proprio in quel periodo che si deve cercare di portare a magazzino i volumi maggiori per poter soddisfare il picco di spedizioni che si registra nel mese di Gennaio.

Elaborazione solleciti preventivi

La pianificazione degli ordini a fornitore è “al più presto”

- per avere un margine di tempo che compensi i ritardi di produzione, a loro volta legati principalmente a problemi di approvvigionamento non prevedibili e non gestibili direttamente;
- per lasciare il più possibile spazio alle esigenze produttive successive all’impianto, ovvero Flash, Spot e Riassortimenti;
- pianificando “al più tardi” si ridurrebbe la scorta a magazzino, ma si saturerebbero meno i fornitori, togliendo spazio alla parte finale della stagione. Tutto ciò si tradurrebbe dunque in ritardi e minori quantità producibili.

Lo scopo è quello di rendere il più possibile “trasparenti” al mercato eventuali problemi di consegna.

Operativamente si fa una simulazione in PROMISE, utilizzando appunto l’euristica “al più presto” e si vanno ad analizzare gli ordini cliente. A questo

punto si estraggono gli ordini a fornitore associati ad ordini clienti appartenenti all'intervallo di tempo che si vuole "sollecitare". Questo file può essere elaborato su excel e successivamente anche su access, a seconda del tipo di aggregazioni che si intendono fare. In genere al fornitore viene inviato un file con le indicazioni del numero d'ordine di riferimento, l'articolo (codice breve), il codice lungo, la quantità ordinata, la quantità sollecitata e la data richiesta, che è la data concordata di consegna. Per semplificare il lavoro di analisi al supplier si può talvolta aggiungere anche il modello, il materiale e il colore. In questo modo il fornitore è in grado di dare priorità agli articoli sollecitati e di tenere particolarmente monitorate le quantità coinvolte.

Sono possibili anche estrazione per mercato, per canale di vendita, per area commerciale e/o per intervalli di tempo. Questi solleciti devono essere inviati ai fornitori circa 3-4 settimane prima del reale fabbisogno per dare il necessario tempo di gestione delle priorità.

In base alla capacità di gestione del fornitore si devono valutare:

- gli intervalli di tempo da considerare, più sono fini e meno la produzione sarà efficiente;
- se sollecitare delle quantità minime, per emergenze gravi, o lavorare sulle righe intere, in modo tale da migliorare l'efficienza della produzione e assicurare la copertura anche dei fabbisogni immediatamente successivi;
- l'anticipo entro il quale fornire il dato: in presenza di elevati carichi e di fornitori ben strutturati può essere utile fornire il sollecito anche con 1 mese e ½ - 2 mesi di anticipo per farlo applicare anche all'avvio in produzione e non solo al rientro di quanto già in lavoro.

Questa tipologia di sollecito viene inoltrata ai due fornitori principali: Fornitore1 e Fornitore 2. Questa procedura è molto importante perché permette di far sapere al fornitore le reali priorità di Furla, in virtù dei vari anticipi concessi ai clienti. Pertanto questo tipo di sollecito viene mandato con cadenze di 3/4 settimane in modo tale che i laboratori siano in linea di massima sempre aggiornati con le esigenze dei clienti. Di solito il sollecito è strutturato in più fogli, distinti dalle scadenze di consegna delle quantità sollecitate. Dai fornitori ci si attende un riscontro puntuale per sku o almeno per materiale, per rendersi conto dove esistono le principali problematiche. Il Fornitore 1 manda indietro un aggiornamento periodico sullo stato di avanzamento del sollecito, indicativo

anche delle settimane di versamento e/o di ritardo delle consegne. Il Fornitore 2, invece, fornisce informazioni meno puntuali, soprattutto per quanto riguarda i portafogli.

Timing: Novembre

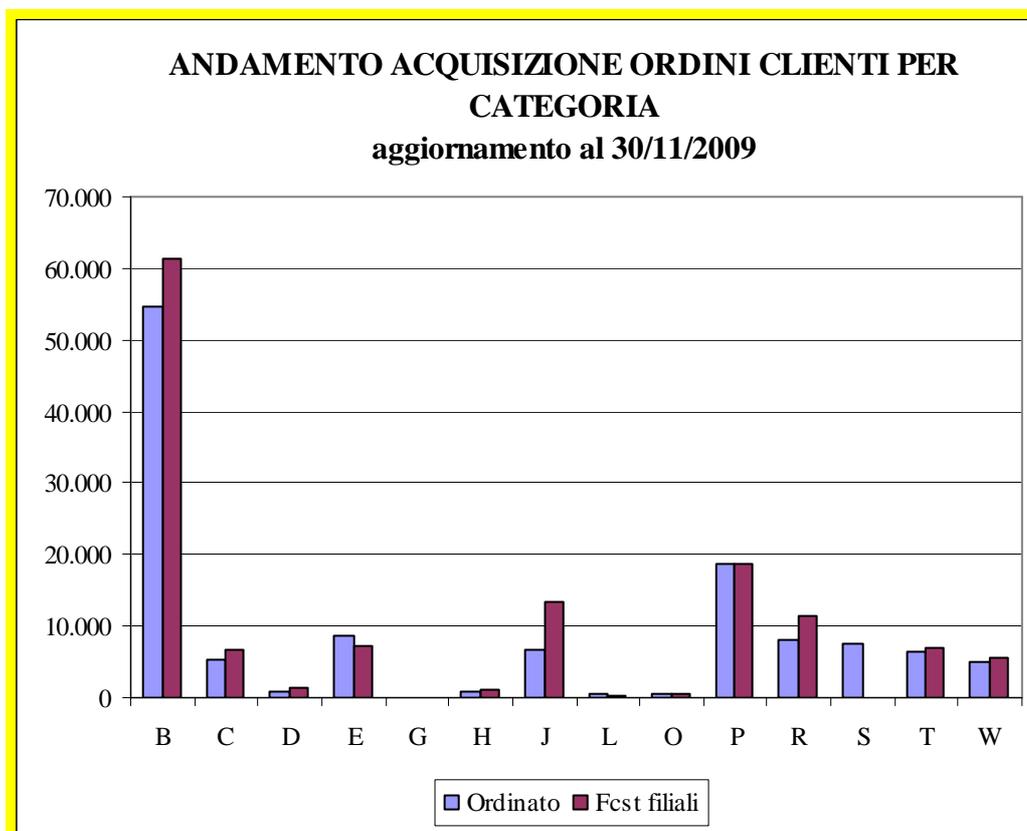
Ricezione ordini May-Nov USA

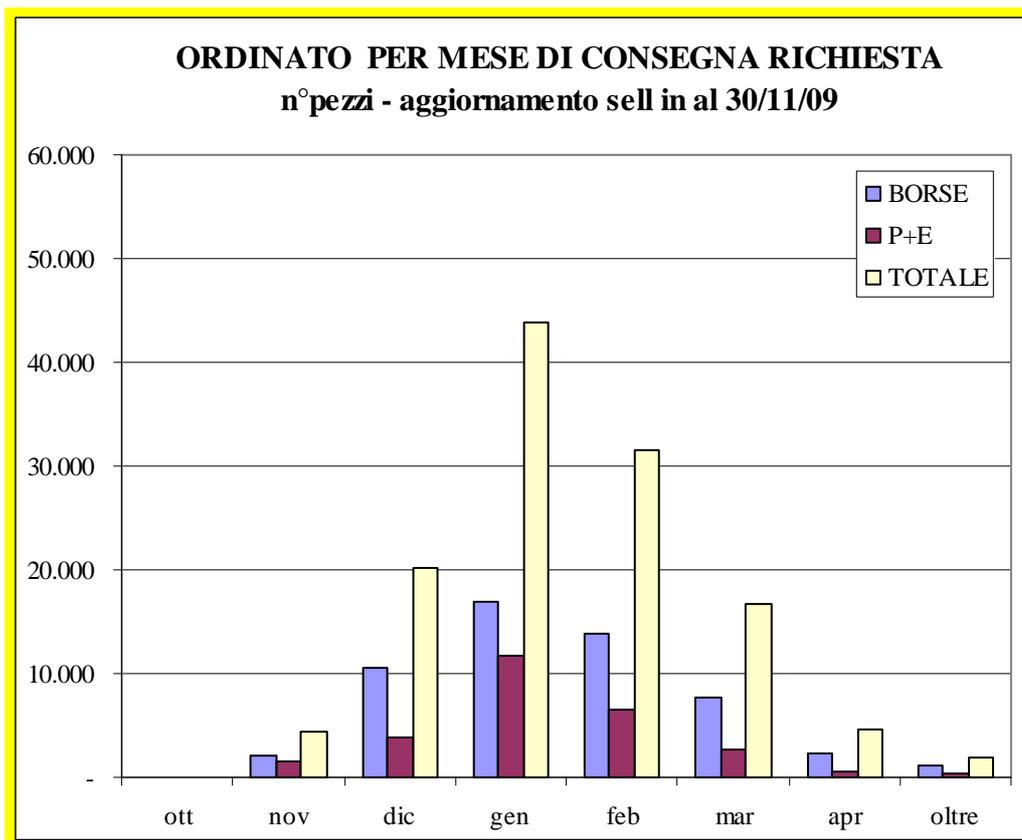
A Dicembre viene passato il November Market ovvero la produzione speciale che viene lanciata per i Department e gli Specilaity stores statunitensi, che comprende il flash e articoli presenti nella collezione principale, ma realizzati in materiali diversi. Questi ordini vengono emessi a Novembre e prevedono consegna a Marzo.

Come accennato precedentemente, la gestione del mercato statunitense è assai problematica: la concorrenza è molto agguerrita e la fedeltà al marchio è molto meno consolidata rispetto ad altri mercati esteri. Inoltre, la rete distributiva è complessa e i Department stores dettano le condizioni sotto tutti i punti di vista: le spedizioni possono essere effettuate solo a saldo e entro i limiti di data stabiliti. Il mancato rispetto degli accordi presi può comportare il pagamento di penali e l'annullamento degli ordini emessi. E' per questo motivo che solitamente si inserisce un ordine cliente fittizio, bulk, per impegnare la merce per tempo in attesa che la filiale inserisca le reali distribuzioni.

Andamento acquisizione ordini PE10 per Categoria
situazione aggiornata al 30/11/2009

Categoria	Descrizione	Ordinato	Fcst filiali	% Ordinato/Fcst
B	BORSE	54.595	61.332	89%
C	CINTURE	5.249	6.716	78%
D	OCCHIALI	864	1.271	68%
E	PORTATUTTO	8.548	7.374	116%
G	GUANTI			
H	CAPPELLI	718	1.078	67%
J	GIOIELLI	6.645	13.376	50%
L	ABBIGLIAMENTO	569	194	293%
O	OMBRELLI	445	419	106%
P	PICCOLA PELLETTERIA	18.730	18.688	100%
R	PORTACHIAVI	7.981	11.563	69%
S	SCARPE	7.563		
T	TESSILE	6.354	6.927	92%
W	OROLOGI	5.130	5.453	94%
TOTALE CATEGORIE		123.390	134.392	92%





Lancio campionario flash

A inizio Novembre la Programmazione della produzione lancia gli ordini ai laboratori sulla base del piano campionario ricevuto dal marketing (previa codifica da parte dell'ufficio tecnico), dove sono indicati gli item presenti in collezione e il numero di ripetizioni. Vengono poi inoltrati anche i riferimenti dei fornitori ai quali dovranno a loro volta mettere i relativi ordini di materie prime, necessarie per la realizzazione dei prodotti finiti. Poiché concerie ed accessoristi dovrebbero già aver avviato la produzione dei grezzi (sulla base delle informazione ricevute da programmazione), tali materie prime dovrebbero essere disponibili presso i laboratori verso la metà del mese o al massimo entro la fine dello stesso.

I fornitori di prodotti finiti coinvolti sono 22 e al solito i maggiori volumi sono assorbiti dal Fornitore 1 e dal Fornitore 2, con quote rispettivamente pari al 31% e al 13%.

Di seguito si riporta un riepilogo con le quantità complessivamente ordinate per categoria merceologica.

Cat	Quantità Ordinata
B	1628
C	495
D	72
E	408
H	22
J	741
P	590
R	278
T	410
Totale complessivo	4644

Come per l' impianto, anche per la collezione flash l'ufficio pianificazione redige un calendario di presa ordini, che viene riportato di seguito.

SS10 FLASH DELIVERY CALENDAR

Selling campaign starting date: Jan.11, 2010

orders in Jde system within	22/1/2010	29/1/2010	5/2/2010	12/2/2010	> 13/2/2010
ex-warehouse Italy starting from	15/03/2010	22/03/2010	29/03/2010	07/04/2010	19/04/2009

Emissione ogni 7-10 gg conferme ordine cliente

A impianto ormai chiuso, le conferme ai clienti vengono emesse settimanalmente o al massimo ogni 10 giorni. L'orizzonte di accantonamento viene esteso a 72

giorni in modo tale da andare ad impegnare la merce sugli ordini cliente fino a metà Gennaio.

In questa fase è utile, quindi, andare a verificare che effettivamente l'impegno vada a buon fine. Ogni giorno viene estratto dalla base dati di Nicim il piano di accantonamenti che gira in notturna su Atomos, che va ad assegnare la giacenza libera agli ordini prioritari che la richiedono. Dunque, dalla tabella pivot che ne deriva, si può individuare per ogni categoria merceologica l'ammontare di pezzi che si sono accantonati sui due magazzini di produzione e individuare eventuali sfasamenti o errori verificatisi in frontiera tra gli applicativi Atoms e JDE.

Monitoraggio consegne materie prime e prodotti finiti

Per assicurarsi che vengano rispettate le date di consegna dei campioni è fondamentale accertarsi che i laboratori abbiano effettivamente inoltrato i propri ordini di materie prime a concerie ed accessoristi e successivamente effettuare un attento monitoraggio sullo stato di approvvigionamento delle stesse. Questa attività è molto utile e permette di individuare eventuali criticità a monte della filiera che potrebbero compromettere o far slittare la realizzazione dei campioni. Inoltre, spesso e volentieri vengono alla luce situazioni di stallo, dettate dall'attesa di conferme su alcune modalità di lavorazione piuttosto che dalla delibera ritardata di qualche colore, che richiedono di essere sbloccate dall'ufficio stile.

Un'interessante analisi che può essere condotta consiste nell'individuare il carico di entrate legato alla sola PE10. Nei mesi di Ottobre e Novembre, quando cominciano le prime consegne della collezione estiva, si hanno ancora dei versamenti di autunno-inverno che vanno a coprire i riassortimenti richiesti dai clienti. Per questo motivo, dunque, le entrate effettive di merce dovute alla sola PE10 saranno inferiori rispetto a quelle rilevate quotidianamente. Inoltre, si considerano un numero inferiore di giorni "utili": 10 su Ottobre e 21 su Novembre. Questi dati permettono di individuare la media fornitore reale che può essere confrontata con quella teorica, desunta dalle stagioni passate. In questo modo si possono trarre considerazioni in merito all'andamento delle consegne e fornire un valido supporto alla logistica, che necessita di conoscere il volume

previsto degli ingressi e delle uscite per poter meglio organizzare le squadre a magazzino.

	ott	nov
<i>teorico fornitori (*)</i>	10000	35600
<i>progressivo teo.forn.</i>	10000	45600
<i>giorni lavorativi</i>	10	21
<i>consegne forn. Reali</i>	8826	28693
<i>progressivo forn.reale</i>	8826	37519
<i>media fornitore teorica</i>	1000	1695
<i>media fornitore reale</i>	883	1366

(*) *valori compatibili sia con lo storico che con la percentuale di puntualità di consegna per mese*

Dalla tabella riportata si evince che la media fornitore reale è inferiore a quella teorica, dunque, sarà necessario intensificare i solleciti ai fornitori.

In aggiunta ai soliti controlli sullo stato di approvvigionamento dei materiali, sugli ingressi e sulla puntualità di consegna dei fornitori è interessante anche cominciare a vedere i “mancanti” che si stanno generando. A tale scopo, si lancia una simulazione su Promise andando ad interrogare gli ordini cliente. Si selezionano la stagione e la data richiesta, in modo tale da poter fare delle estrazioni per mese di consegna promessa, e si esportano su excel i piani di versamento. Per ogni mese, si fanno due tabelle pivot:

- per mercati-categoria, per individuare i mercati sui quali si stanno accumulando i maggiori ritardi (se si considerano i mesi vecchi) o i mercati per i quali prestare più attenzione (se si considerano i mesi in avanti) perché critici (ad esempio USA) o perché movimentano volumi molto alti;
- per fornitore-categoria, per individuare i fornitori responsabili della consegna degli articoli estratti, che possono così essere sollecitati in maniera preventiva (per i mesi in avanti) o su urgenza (se hanno accumulato dei ritardi).

Emissione settimanale ordini fornitori ITA/EU

Durante il mese di Novembre, oltre agli ordini di campionario per la collezione flash, si continuano ad emettere ordini di produzione settimanali ai fornitori italiani ed europei in funzione del reale flusso degli ordini cliente acquisiti.

Elaborazioni solleciti preventivi e su urgenze

In questo periodo dell'anno è molto importante stilare un piano di solleciti preventivi mirato a far arrivare a magazzino tutta la merce necessaria ad evadere gli ordini cliente con scadenza fino a Dicembre. Infatti, dal punto di vista operativo il mese di Dicembre è molto breve, i giorni di lavoro effettivo sono solo 15, quindi è indispensabile che il grosso delle entrate si riversi su Novembre e sulle prime settimane di Dicembre.

I solleciti su urgenze, invece, vengono elaborati sulla base delle richieste del Customer Service, per chiudere spedizioni incomplete o fornire risposte sui tempi di consegna effettivi, quando il fornitore è già in ritardo di consegna. Purtroppo infatti il ricorso a logiche di pianificazione, il monitoraggio della consegna delle materie prime e i solleciti preventivi non sono sufficienti ad eliminare tutti i problemi di consegne dei prodotti finiti.

In particolare questo tipo di sollecito è quasi sempre necessario per quei clienti, come i Department e Specilaty stores statunitensi, che accettano spedizioni solo a saldo. In queste circostanze, dunque, anche il ritardo nella consegna di un ridotto numero di items può compromettere il buon esito della spedizione, facendola slittare e impattando dunque negativamente sul livello di servizio e sulla customer satisfaction.

Pianificazione packaging

La pianificazione del packaging ha come input le distinte base degli articoli in collezione, la cui attendibilità deve essere verificata in collaborazione con l'Ufficio Tecnico. Nel caso di assenza di Di.Ba. affidabili è necessario basarsi sul consumo storico dell'ultima stagione (ordini emessi al Fornitore Z), confronto comunque utile per un miglior controllo e per il monitoraggio della disponibilità residua.

In generale, quindi, la pianificazione viene fatta basandosi sui consumi delle stagioni precedenti; l'ultima è stata fatta a Novembre e la prossima ci sarà a Febbraio.

Le tempistiche di approvvigionamento per i sacchetti di raso sono nell'intorno dei 4 mesi: 2 mesi di produzione (più un mese per capodanno cinese), 1 mese di trasporto via mare e almeno 2 settimane di approntamento spedizioni.

La definizione dei quantitativi viene splittata su più lanci:

- 1° lancio: circa 4 mesi prima dell'inizio delle consegne. Dal momento in cui non ci sono ancora le Di.Ba ci si può basare solo sul consumo della stagione precedente:
 - portare la disponibilità a circa il 50%, incluse le rimanenze comunicate dal Fornitore Z. Si trascura lo stato di disponibilità presso i fornitori da cui l'esigenza di ordinare con ampio anticipo e di mantenere una disponibilità significativa. L'utilizzo effettivo sarà sulla fine della stagione in corso, principalmente flash, spot, riassortimenti, ordini di fornitori ritardatari e sull'avvio della nuova;
 - si accetta di ordinare "erroneamente" quantità rilevanti per le misure che dovessero non essere più utilizzate nella stagione successiva, anche se ciò capita raramente.
- 2° lancio: al momento dell'esplosione del budget filiali (metà Luglio). Si cerca di reintegrare il 66% (su mix aggiornato da riunione filiali) di quanto nel frattempo è stato consumato dalla fine della stagione precedente (AI). Eventualmente, per mantenere l'assortimento necessario, le consegne possono essere spezzate in due lotti se la potenzialità del Fornitore Z non consente una consegna unica;

- 3° lancio: circa un mese dopo il precedente, a metà impianto. Serve per reintegrare la disponibilità residua al 50% del fabbisogno totale della stagione con mix aggiornato, perciò è preferibile fare una proiezione del forecast sul venduto;
- 4° lancio: circa un mese dopo il precedente, verso la fine delle vendite di impianto. Questo lancio permette di reintegrare la disponibilità residua al 40% del fabbisogno totale della stagione con l'ultimo mix aggiornato disponibile.

In generale è buona norma mantenere sempre una scorta di circa il 33% del fabbisogno della stagione più recente, sulla quale ci sono dati disponibili, con monitoraggio mensile sia sulla disponibilità residua, in base ai dati forniti dal Fornitore Z, che sull'adeguatezza della politica di scorta seguita.

In particolare occorre valutare che le quantità residue siano compatibili con le esigenze della stagione in corso per volumi totali, ovvero di impianto, riassortimento, flash, spot e relative tempistiche. Le percentuali riportate sopra sono indicative dell'esigenza media.

Verificare, inoltre, che il mix sia adeguato, escludendo dal volume di rimanenze "buone" le misure eventualmente non in uso e valutare le percentuali di scorta rispetto all'assortimento atteso. Se necessario provvedere con reintegri in modo tale da avere un quantitativo complessivamente adeguato disponibile sul mix richiesto.

Infine, in virtù dei lunghi tempi di consegna e la possibilità di imprevisti come:

- allungamento tempi di consegna effettivi, dovuti a ritardi di produzione, viaggio, sdoganamento o carico-scarico;
- dati sbagliati per errori e dimenticanze dei fornitori nel fare ordini;
- presenza di ordini imprevisti, come campionari o produzioni speciali;
- "copertura" di ogni "modalità di vendita" (impianto, flash, spot,..) prima di avere i dati tecnici necessari.

E' auspicabile mantenere scorte sensibilmente più elevate di quelle minime necessarie alla copertura.

Un aspetto rilevante che non deve essere trascurato è il coinvolgimento dei fornitori, che devono essere sensibilizzati sull'importanza della tempestività dell'emissione dei loro ordini di materie prime, packaging incluso. Infatti, emettendoli a breve distanza dagli ordini ricevuti da Furla, si mette il Fornitore Z

nelle condizioni di gestire i trasferimenti Cina-Italia in autonomia e senza impattare eccessivamente sul time to market.

In caso di disponibilità insufficiente occorre verificare con i fornitori interessati da questa criticità la reale situazione ordini, a fronte delle conferme del Fornitore Z. Infatti capita sovente che la scorta sia inadeguata a causa degli ampi margini di tempo/quantità con cui il packaging è acquistato e anche che qualche fornitore sbadatamente si dimentichi di emettere ordini. Quindi si deve intervenire ridistribuendo i lotti, che il Fornitore Z invece assegnerebbe seguendo le date richieste e la tempistica di arrivo degli ordini, ignorando le reali priorità. Si può anche valutare di effettuare spedizioni via aerea per la quantità critiche necessarie a carico dei fornitori “ritardatari”, ottenendo 2 settimane di anticipo sul fine produzione.

La criticità fondamentale non è tanto dettata dalla previsione dei consumi futuri, che è più o meno invariata da stagione a stagione; il problema principale consiste nel capire cosa i fornitori di volta in volta hanno già ordinato per individuare la reale disponibilità libera.

Per le scatole degli orologi si hanno gli stessi tempi di produzione dei sacchetti ed essendo utilizzate in Cina (i produttori di orologi sono tutti cinesi) non c'è trasporto significativo.

I dati vengono reperiti sempre su Atomos e il supplier è sempre il Fornitore Z.

Considerando che serve un prezzo costante nella stagione e che invece il prezzo delle scatole vari ad ogni lotto a causa della variabilità di pricing delle materie prime è necessario che l'ufficio Acquisti provveda a successive ritrazioni e che la quantità ordinata sia tale da coprire sempre circa 1 anno, con consegne scaglionate. In questo modo si riesce a mediare tra prezzo costante, magazzino del fornitore e rischio di periodica modifica del packaging.

Attraverso il monitoraggio periodico, all'incirca ogni tre mesi, si valuta l'adeguatezza della scorta e della politica di gestione adottata. E' inoltre utile tenere traccia delle rimanenze di vecchie scatole presso i fornitori non più in uso per farle consumare ove possibile, sfruttando i rapporti tra i vari suppliers.

Per tutelarsi da possibili errori il Fornitore Z richiede per ogni ordine l'invio di una copia degli ordini con timbro e firma del cliente.

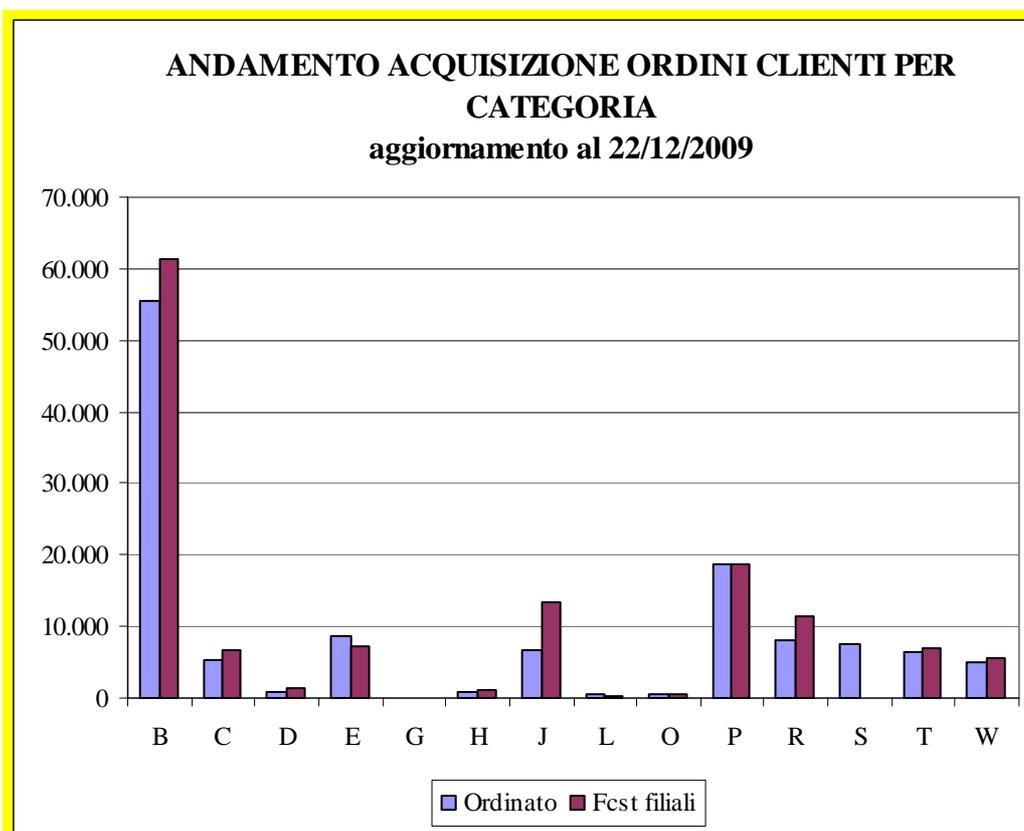
Timing: Dicembre

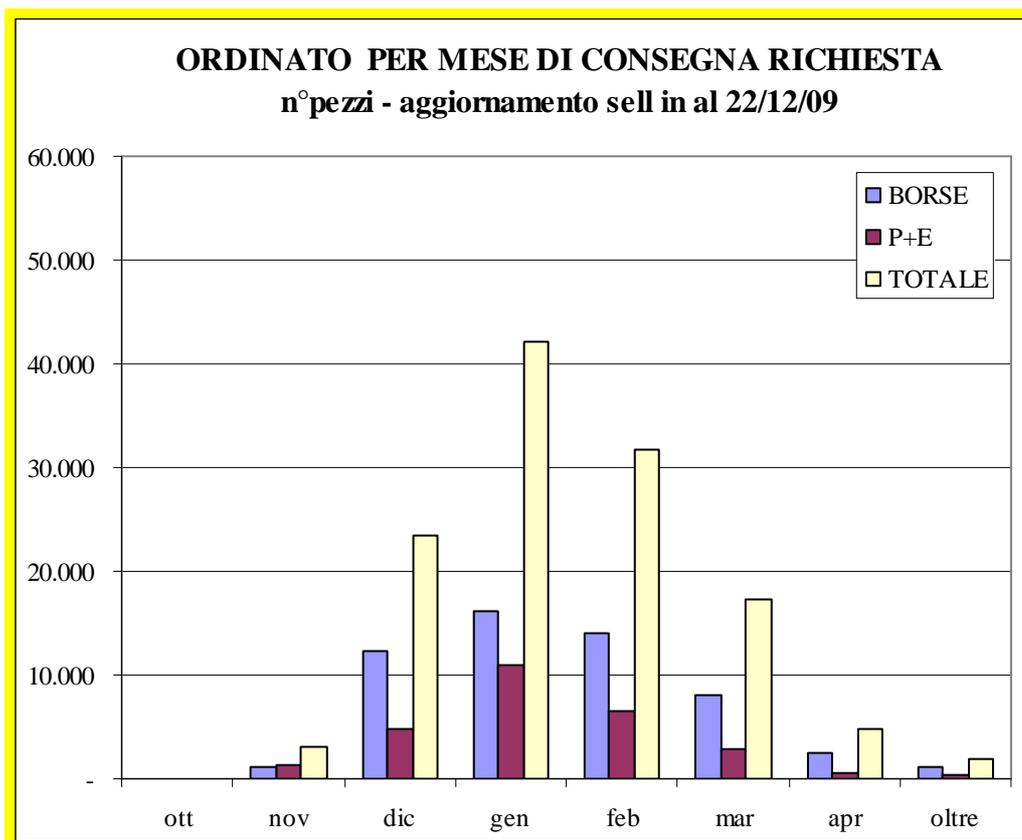
Ricezione ordini di riassortimento e da pronto

Andamento acquisizione ordini PE10 per Categoria

situazione aggiornata al 22/12/2009

Categoria	Descrizione	Ordinato	Fcst filiali	% Ordinato/Fcst
B	BORSE	55.591	61.332	91%
C	CINTURE	5.304	6.716	79%
D	OCCHIALI	865	1.271	68%
E	PORTATUTTO	8.697	7.374	118%
G	GUANTI			
H	CAPPELLI	712	1.078	66%
J	GIOIELLI	6.674	13.376	50%
L	ABBIGLIAMENTO	632	194	325%
O	OMBRELLI	444	419	106%
P	PICCOLA PELLETERIA	18.739	18.688	100%
R	PORTACHIAVI	8.002	11.563	69%
S	SCARPE	7.395		
T	TESSILE	6.369	6.927	92%
W	OROLOGI	5.070	5.453	93%
TOTALE CATEGORIE		124.495	134.392	93%





Il marketing stila un budget di vendite per gli articoli riassortibili, in modo da poter procedere con l'approvvigionamento delle materie prime e degli accessori, che vengono pianificati indicativamente per Gennaio.

A consuntivo, poi, ovvero a campagna vendite chiusa, si decide quali materie prime (pelli e fodere) tagliare, limitando in questo modo il rischio e i costi. Infatti, la rischiosità associata al solo reperimento dei materiali è di gran lunga minore rispetto all'onerosità e dunque al rischio legato alla taglio di prodotti finiti, che poi magari non vengono ordinati. Molte pelli/fodere infatti sono continuative e possono essere impiegate su altri articoli e/o stagioni se non sono già stati lavorate.

La riassortibilità della PE10 si chiude il 21 Dicembre, in concomitanza con la presentazione del campionario flash. Fino a quella data, dunque, da B2B si possono inserire SR per gli articoli flaggati, poi da lì in avanti i clienti possono ordinare solo gli articoli aventi disponibilità futura o quelli che il marketing ha

inserito nel nuovo budget dei riassortibili, oltre ovviamente agli items appartenenti alla collezione flash.

Il budget passato dal marketing, in genere, ha come oggetto solamente le borse, ma quest'anno è stato esteso anche ad altre categorie merceologiche appartenenti alla linea Leit Motiv: porta tutto, tessile e magliette. Lo scopo è quello di pianificare le materie prime, che vengono approvvigionate per Gennaio.

L'intenzione è quella di lanciare materia prima e accessori per 1.328 pezzi complessivi, di cui 348 non sono borse. Questo numero nasce da una verifica incrociata di:

- % stimata di ri-assortimenti per la stagione: si è ipotizzato il 4% dell'impianto, come per la PE09, e tale stima genera un fabbisogno totale di 2.048 pezzi;
- consolidamento delle quantità puntuali previste dai singoli mercati, da intendersi come aggiuntivi rispetto a quanto già disponibile a magazzino.

Dato un fabbisogno di ri-assortimenti complessivo stimato di 2.048, visto che ci sono già 720 pezzi disponibili come semi-continuativi (articoli in lista di disponibilità AI09 che, perché continuativi o perché stilisticamente non obsoleti, possono essere portati in lista di disponibilità PE10), il fabbisogno residuo è di 1.328 pezzi. La proposta del marketing, supportata dall'approvazione del commerciale, è quella di avere in lista di disponibilità oltre ovviamente alle SKUs di advertising e Leit Motiv, che hanno riscontrato risultati di vendita molto buoni e che sono già stati oggetto di richiesta di ri-assortimenti, anche anticipazioni dell'AI10. Questo perché si vorrebbe dare la possibilità di ri-assortire un prodotto che abbia una vita utile molto maggiore. Con lo stile, dunque, si sono cercati di identificare un paio di linee (continuative da PE10 ad AI10) in materiali/colori che potessero essere anticipati senza creare "turbative" di merchandising e senza anticipare novità importanti della stagione successiva.

Le linee/materiali/colori selezionati sono stati:

- Salomè in cervo onyx, white e filler;
- Violet in alce onyx e white.

Alcuni mercati, ovvero Retail Italia e Spagna e Wholesale Europa, hanno però richiesto di poter aver disponibili per riassortimenti anche prodotti di PE10 che loro ritengono interessanti e potenzialmente ri-assortibili (si tratta di sole borse). Per questi codici hanno identificato quantitativi puntuali che hanno richiesto

possano essere allocati in un “fake order” dal quale solo loro potranno attingere. In sostanza, hanno già emesso un ordine di ri-assortimento al buio, assumendosi un rischio che loro valutano sostenibile. I quantitativi ammontano complessivamente a 482 pezzi (che sono inclusi nei 1.328 di fabbisogno residuo di cui sopra).

In sintesi, la richiesta di ri-assortimento è pari a 1.328 di cui 348 pezzi tra E, T ed L. Il riassortimento borse previsto è quindi pari a 980 pezzi di cui:

- 482 di “fake order/bulk” di WHL EU e Retail ITA/SPA;
- 498 su articoli Leit Motiv/advertising/anticipazioni AI10.

Di seguito si riporta lo schema riassuntivo della composizione dei ri-assortimenti:

	SS09	SS10
Impianto (pcs)	65.000	52.420
Ri-assortimenti (pcs)	2.550	2.048
di cui da lista disponibilità		720
di cui bulk WHL EU + Ret ITA/SPA		482
di cui da ri-assortire		846

Lancio ipotizzato

498

Questi dati, dunque, forniscono l’input per il lancio delle materie prime; la decisione di trasformare in prodotto finito quanto ordinato sarà presa solo a metà Febbraio 2010. febbraio, ovvero quando effettivamente si conosceranno i reali ordini cliente. La consegna dei prodotti finiti richiede al solito dalle 4 alle 5 settimane.

I quick reoder (QR), invece, che si traducono in ordini di tipo SU per i clienti non sono altro che l’esplosione di un budget che viene realizzato per soddisfare particolari esigenze dei negozi di proprietà. Il marketing, quindi, intorno alla metà del mese di Dicembre passa un forecast contenente le previsioni di vendita di alcuni modelli di borse. Solitamente si tratta di articoli che in principio erano stati classificati come continuativi e che poi non sono stati resi tali ,ma per i quali la domanda è alta. Questo tipo di ordine è caratterizzato da piccoli lotti di produzione e prevede la consegna in circa 8 giorni, si evince che items made in Cina non possono certamente rientrare in questa eccezione, visto che la sola resa

da Hong Kong è di 5 giorni; pertanto la produzione è realizzata in laboratori italiani.

I ridotti volumi, uniti alla rapidità richiesta ai fornitori impattano inevitabilmente sui costi del prodotto finito, che possono essere più alti di quelli delle “normali” produzioni e richiedono quindi la mediazione dell’ufficio acquisti. L’intento è quello di andare a minimizzare l’inventario dei negozi di proprietà.

Questo tipo di gestione permette la pianificazione in avanti delle materie prime e degli accessori, che consente di rispettare una finestra temporale di consegna così restrittiva.

Di seguito si riportano due tabelle pivot ricavate dal file reso disponibile dal marketing per i QR Europa.

Linea	TOT
CARMEN	10
DIVIDE-IT	14
GRETA	14
HOPE	83
PRATICA	43
SIMONE	39
VENERE	21
Totale complessivo	224

Linea	IT	UK	FR	GER
CARMEN			7	3
DIVIDE-IT			8	6
GRETA		4	7	3
HOPE	19	29	16	19
PRATICA	26		10	7
SIMONE	32	2		5
VENERE	10	3	5	3
Totale complessivo	87	38	53	46

La prima è un riepilogo per linea dei volumi di vendita previsti, mentre nella seconda tali valori sono splittati per mercato.

Nel file originale per ciascun articolo, oltre alla linea, compare anche il modello, il materiale, il colore, la descrizione e soprattutto il codice di impianto e quello di quick reorder.

Lanci materiali per riassortimenti pianificati

I lanci di materiali per i riassortimenti sono definiti in base alle indicazioni fornite dal marketing viste precedentemente, per far fronte alle esigenze di riassortimento in tempi più ridotti di quelli che si avrebbero acquistando da zero le materie prime.

La gestione attuale prevede di fare acquistare ai fornitori tutti i materiali “riciclabili”, cioè utilizzabili anche su altri articoli, cioè pelle, fodera, accessori, lampo a metraggio, definendo che la giacenza sia presso il maggior utilizzatore:

- il pellame ordinato dalla centrale acquisti è stoccato presso il Fornitore 1;
- pellami/accessori utilizzati solo o principalmente da un fornitore, sono nel magazzino del fornitore stesso.

La definizione del quantitativo di accessori viene fatta indicando sempre il modello che si pensa di riassorbire, quella del pellame invece può essere sviluppata:

- indicando il modello/materiale/colore per consumi previsti su di un unico fornitore;
- calcolando il consumo, con coefficiente medio o da analisi di fattibilità, per un mix di articoli che potrebbero essere prodotti da fornitori diversi.

Al momento dell'ordine a fornitore è necessario indicare da dove dovrà avvenire l'approvvigionamento, mettendo in copia tutti gli interessati: destinatario dell'ordine e fornitore che ha in carico la giacenza.

Quando si lanciano gli ordini per generare la disponibilità in previsione di riassortimenti è fondamentale farsi indicare dal Marketing quando è possibile attingere a questi lanci, in modo tale che i fornitori non mantengano impegnati i materiali, ordinando nuovamente il fabbisogno.

Dal momento in cui non si tratta di un acquisto diretto è necessario verificare con i fornitori:

- le date a cui i produttori hanno confermato la disponibilità delle materie prime;
- periodicamente: che la disponibilità ci sia realmente e non sia stata erroneamente cannibalizzata da ordini di normale produzione, per evitare

questa circostanza, normalmente la disponibilità viene impegnata dal fornitore che la acquista con ordini di produzione fittizi.

Nel caso in cui il materiale non venga consumato interamente, a causa di basse esigenze di riassortimento e su mix differente da quello stimato, sarà necessario destinare le rimanenze di quanto non continuativo sulla stagione successiva alla produzione per outlets e stockisti, facendo alimentare la lista rimanenze gestita dall'Ufficio Acquisti.

La criticità più evidente che emerge è che la disponibilità di materie prime è condizione necessaria, ma non sufficiente ad ottenere effettivamente una produzione veloce. Infatti la velocità di risposta al mercato è inevitabilmente subordinata alla capacità dei laboratori di gestire in tempi utili eventuali sovraccarichi e/o sovrapposizioni.

Prime spedizioni prodotti finiti ai clienti

A partire dal mese di Novembre, cominciano le prime consegne di prodotto finito ai clienti, che come illustrato dai grafici riportati precedentemente hanno il loro picco a Gennaio. Dunque, è interessante cominciare a tenere monitorato l'andamento delle consegne per cercare di capire se, anche in virtù degli anticipi concessi, sia possibile riuscire a rispettare le date richieste dai clienti.

Tra tutti gli ordini clienti Europa, è bene prestare molta attenzione a quelli afferenti al canale franchising.

La tabella sottostante è stata estratta in data 23 Dicembre ed è esemplificativa dello stato di avanzamento degli ordini del canale Franchising mercato Europa con data di consegna fino a Dicembre.

In questo report per ciascuna categoria viene indicato l'ammontare totale in pezzi di ordinato, i pezzi che ancora non sono stati consegnati dai fornitori (colonna "Qta Man"), i pezzi che sono accantonati sugli ordini cliente, quelli già confezionati, ovvero in Ats, e l'ammontare dello spedito.

Report avanzamento consegne PE10 fino a Dicembre - canale franchising									
Cat	Qta Ord	Qta Man	Man/Ord	Qta Acc	Acc/Ord	Qta Ats	Ats/Ord	Qta Spe	Spe/Ord
B	2.977	221	7%	225	8%	103	3%	2.428	82%
C	356	8	2%	16	5%	17	5%	314	88%
D	17		0%	0	1%	1	7%	15	92%
E	557	37	7%	33	6%	26	5%	461	83%
H	22		0%	7	31%	5	22%	11	48%
J	460		0%	30	7%	81	18%	349	76%
L	213	1	0%	5	2%	0	0%	207	97%
O	42		0%	7	16%	0	0%	36	84%
P	774	134	17%	86	11%	29	4%	524	68%
R	285	107	38%	8	3%	4	1%	167	58%
T	562	22	4%	73	13%	27	5%	440	78%
W	267	145	54%	30	11%	13	5%	79	30%
Totale	6.533	676	10%	520	8%	306	5%	5.031	77%

Complessivamente la percentuale del mancante sull'ordinato è pari al 10% ed è da considerarsi un buon risultato perché nell'ordinato sono compresi diversi anticipi concessi ai clienti che altrimenti sarebbero ricaduti su Gennaio/Febbraio (data di consegna originale).

Monitoraggio consegne materie prime e prodotti finiti

La prima settimana di Gennaio subito dopo la riapertura in seguito alle festività è dedicata all'inventario. Per questo motivo, si devono avvisare in tempo i fornitori che l'ultima data utile per l'ingresso merce è la mattina del 23 Dicembre. Da lì in poi, infatti, per evitare sfasamenti durante le conte la merce arrivata viene stoccata nell'apposita baia di carico/scarico e processata solo al termine del periodo inventariale.

La tabella sottostante riepiloga le entrate fornitori relative alla Pe10 fino al mese di Dicembre. Alle performance non del tutto soddisfacenti dei mesi precedenti è seguita una ripresa, frutto anche delle mirate politiche di sollecito, e in Dicembre la situazione sul fronte ingressi è altamente positiva e sopra alla media.

	ott	nov	dic
<i>teorico fornitori (*)</i>	10000	35600	28000
<i>progressivo teo.forn.</i>	10000	45600	73600
<i>giorni lavorativi</i>	10	21	15
<i>consegne forn. Reali</i>	8826	28693	40111
<i>progressivo forn.reale</i>	8826	37519	77629
<i>media fornitore teorica</i>	1000	1695	1867
<i>media fornitore reale</i>	883	1366	2674

(*) valori compatibili sia con lo storico che con la percentuale di puntualità di consegna per mese

Emissione settimanale ordini fornitori ITA/EU

A Dicembre, oltre alla solita emissione settimanali di ordini ai fornitori italiani e europei in funzione del reale flusso degli ordini cliente acquisiti, si comunica ai fornitori interessati che sono stati definiti gli articoli che saranno oggetto dei riassortimenti di PE10.

In pratica non si fa altro che mandare un elenco degli articoli per i quali si chiede al fornitore di approvvigionarsi di materia prima e di accessori con arrivo entro Gennaio. Su questi articoli, infatti, si andranno ad emettere poi ordini di riassortimento PE10 da affiancare alla produzione Flash.

Di seguito si riportano due tabelle riepilogative per linea dei volumi previsionali passati al Fornitore 1 e al Fornitore 2.

Fornitore 1

Linea	Qta
AGATA	92
AMBRA	117
FLUORITE	122
PERLA	38
SALOME'	21
ZAFFIRO	32
Totale complessivo	422

Fornitore 2

Linea	Qta
VIOLET	147
Totale complessivo	147

Lo stesso iter viene seguito anche per i QR, per i quali viene comunicata ai vari fornitori la definizione del nuovo budget da destinarvi.

Nel caso dei riassortimenti veloci, si tratta per lo più degli stessi articoli dell'anno passato per i quali si chiede al fornitore di confermare i costi all'ufficio acquisti.

Inoltre, come per i riassortimenti, si chiede al supplier di acquistare materia prima e accessori in modo tale da averli disponibili entro Gennaio. Va infine ricordato, che trattandosi in linea generale di articoli continuativi, è necessario verificare cosa sia recuperabile da giacenze inutilizzate.

Ecco i primi prospetti passati al Fornitore 1 e al Fornitore 10.

Fornitore 1

Linea	Qta
CARMEN	10
DIVIDE-IT	14
GRETA	14
SIMONE	39
VENERE	21
Totale complessivo	98

Fornitore 10

Linea	Qta
PRATICA	43
Totale complessivo	43

Sollecito campionari

Oltre ai soliti solleciti emessi periodicamente per prevenire ritardi e a quelli su urgenza è necessario sensibilizzare i fornitori sulla necessità di concedere massima priorità alla realizzazione del campionario a discapito dei normali ordini di produzione.

Per garantire il regolare svolgimento della presentazione e la spedizione alla forza vendita di tutto il mondo dei campioni è fondamentale esercitare un certo pressing sui fornitori affinché vengano rispettati i termini di consegna.

La prima attività da svolgere è l'accertamento dello stato di approvvigionamento dei materiali, che spesso è fonte di ritardi nelle consegne. Bisogna cercare di andare il più possibile a fondo per capire le reali criticità, per poi chiedere l'intervento dello Stile, che può sbloccare eventuali situazioni critiche e/o provvedere alla sostituzione dei materiali/accessori problematici con altri più facilmente reperibili. Inoltre quest'anno si è deciso di anticipare la presentazione al 21 Dicembre (solitamente era ai primi di Gennaio) per poter aumentare l'orizzonte temporale della campagna vendite, che partirà l' 11 Gennaio. Questa scelta però, vista l'imminenza della chiusura natalizia, comporta una maggior pressione nei confronti dei fornitori volta a far sì che il grosso delle spedizioni ai vari agenti avvenga prima delle festività, in modo tale che alla riapertura sia tutto pronto per l'inaugurazione della campagna.

Di seguito si riporta la situazione delle consegne del campionario aggiornata al 21 Dicembre. La tabella evidenzia per ciascuna categoria merceologica i fornitori coinvolti, le quantità ordinate (ORD), quelle residue (RES), quelle consegnate (CONS) e relative percentuali della quantità consegnata su quella ordinata. Come si può notare al giorno della presentazione, complessivamente si era all' 89%. Sulle borse l'indice peggiore è rappresentato dal Fornitore 1, al quale però erano stati assegnati volumi molto alti; le cinture, gli occhiali e i cappelli sono stati consegnati al 100%; i porta-tutto e il tessile si attestano in media intorno al 92% e i gioielli all' 83%, a causa di una cattiva performance di un unico fornitore, che ha avuto problemi nel reperire le perle. Discorso a parte deve essere fatto per i portachiavi e i portafogli, per i quali i fornitori cinesi hanno posticipato la data di consegna a Gennaio a causa di gravi ritardi nell'approvvigionamento dei pellami.

Cat	Nome Fornitore	ORD	RES	CONS	CONS/ORD
B					
	FORNITORE 3	34		34	100%
	FORNITORE 4	151	3	148	98%
	FORNITORE 2	18		18	100%
	FORNITORE 1	1425	53	1372	96%
Totale B		1628	56	1572	97%
C					
	FORNITORE 13	152		152	100%
	FORNITORE 3	29		29	100%
	FORNITORE 14	47		47	100%
	FORNITORE 15	267		267	100%
Totale C		495		495	100%
D					
	FORNITORE 16	72		71	100%
Totale D		72		71	99%
E					
	FORNITORE 3	144		144	100%
	FORNITORE 4	130	36	94	72%
	FORNITORE 2	47		47	100%
	FORNITORE 6	87		87	100%
Totale E		408	36	372	91%
H					
	FORNITORE 17	22		22	100%
Totale H		22		22	100%
J					
	FORNITORE 18	185		174	94%
	FORNITORE 19	94		94	100%
	FORNITORE 20	126		126	100%
	FORNITORE 21	336	114	222	66%
Totale J		741	114	616	83%
P					
	FORNITORE 2	464		464	100%
	FORNITORE 8	126	126		0%
Totale P		590	127	463	78%
R					
	FORNITORE 2	69		69	100%
	FORNITORE 22	90		90	100%
	FORNITORE 8	65	65		0%
	FORNITORE 9	54	54		0%
Totale R		278	119	159	57%
T					
	FORNITORE 23	69		69	100%
	FORNITORE 24	189		189	100%
	FORNITORE 25	58		58	100%
	FORNITORE 26	29	29		0%
	FORNITORE 27	65		65	100%
Totale T		410	29	381	93%
Totale complessivo		4644	480	4152	89%

Presentazione campionario flash

Visti i tempi ristretti e i vari ritardi sul fronte fornitore, per cercare di arrivare alla presentazione con il maggior numero di articoli possibile, si è cercato di dare maggiore priorità alle entrate di campionario. Fondamentale in questi casi è la condivisione di informazioni tra i vari reparti aziendali, che permette di rendere il processo molto più snello. In sostanza, giornalmente l'ufficio Produzione aggiornava il magazzino sulle entrate di campionario previste e in caso di mancata consegna provvedeva ad inoltrare un nuovo sollecito al fornitore in questione. Poi, una volta che gli articoli avevano superato il controllo qualità, non appena messi in stock, il responsabile magazzino girava tali informazioni alla produzione. In questo modo si poteva immediatamente procedere all'accantonamento manuale su JDE dei rispettivi ordini cliente, senza dover aspettare il giro in notturna su Atomos, guadagnando così tempo. Il loop veniva chiuso con la comunicazione della produzione all'ufficio Spedizione dell'avvenuto impegno della merce e della possibilità di procedere con la stampa delle liste di prelievo.

Questa procedura ha permesso di arrivare al giorno della presentazione con una situazione di questo tipo:

Sala 2

Cat	ORD	RES	ACC	CONS	% CONS/ORD
D	5			5	100%
Totale complessivo	5			5	100%

Sala 1

Cat	ORD	RES	ACC	CONS	% CONS/ORD
B	107	4		103	96%
C	31			31	100%
D	5			5	100%
E	24	1		23	96%
H	2			2	100%
J	47	8		39	83%
P	34	8		26	76%
R	17	7		10	59%
T	29	2		27	93%
Totale complessivo	296	30		266	90%

Sala 2 completamente allestita e Sala 1 allestita al 90%, dove le mancanze principali sono dovute a portachiavi e portafogli per i motivi illustrati sopra; infine, gli ordini di advertising per gli scatti fotografici evasi al 92%

Advertising

Cat	ORD	RES	ACC	CONS	% CONS/ORD
B	97			97	100%
C	30			30	100%
E	23	1		22	96%
H	2			2	100%
J	47	4		43	91%
P	34	8		26	76%
R	14	7		7	50%
T	29	2		27	93%
Totale complessivo	276	22		254	92%

Ricezione forecast per produzione

Il 22 Dicembre l'ufficio forecasting rende visibile il file del forecast sulle borse per la collezione flash primavera-estate 2010.

Rispetto ai volumi che sono stati indicati dai vari mercati, questo file riporta un valore maggiore. Il consolidamento dei volumi del mercato avrebbe portato ad un valore di 5.000 pezzi circa. Però, visto che i mercati che hanno fatto il forecast rappresentano il 65% circa dei volumi complessivi, l'esplosione delle quantità al 100% (ipotizzando che non vari il mix di prodotto) avrebbe portato ad un valore di 7.800 pezzi. L'A.D. però ha approvato un budget pari a 8.600 pezzi complessivi. Questa ritaratura ha impattato sul forecast originale sia in termini di quantità totali che di mix produttivo. In particolare, si è ritenuto opportuno e credibile rivedere al ribasso i volumi di Moma (-9 punti di share) ed al rialzo quelli della Frieze (+5 punti di share) e della Pompidou (+1,5 punti di share). Infatti, per queste due ultime linee commerciali, viste le modifiche apportate al prodotto/listino, che ne migliorano la vendibilità, si pensa sia realistico un riscontro di vendita migliore del previsto.

Sulla base di questi dati, la programmazione della produzione valuta in accordo con l'ufficio forecasting la percentuale di materiale che è più "safe" lanciare.

Forecast finale collezione flash PE10 per linea

Linea	FCST FLASH PE10
ADRIANA	220
AGATA	240
ALWAYS	320
AMBRA	340
ARTEGO	360
BIN	540
D'ORSAY	260
FRIEZE	840
GALLERY	220
MACRO	460
MADELEINE	440
MAMBO	270
MIMI'	260
MOMA	800
MORI	500
POMPIDOU	900
SERPENTINE	160
TATE	240
VENERE	230
VIOLET	1000
Totale complessivo	8600

Lancio materie prime per collezione flash

Grazie al forecast emesso dal commerciale è possibile al solito, effettuare un lancio di materie prime per facilitare i fornitori nell'approvvigionamento delle stesse e per ridurre i tempi di attesa. Per la collezione flash, diversamente da quella principale, caratterizzata in genere da due lanci, viene emesso un solo ordine di materie prime. Questa diversità è dovuta al fatto che la collezione flash per definizione muove volumi più ridotti ed è caratterizzata da un solo mese di campagna vendite. Come sempre, si va ad esplodere il forecast al 100%, ottenendo in questo modo i fabbisogni previsionali di materie prime, che in genere vengono lanciate per coprire un 30/40%. Ovviamente le varie proposte vengono analizzate singolarmente e si procede con i dovuti arrotondamenti che possono

essere per eccesso o per difetto a seconda della rischiosità associata a ciascun materiale. Nel caso infatti di una materia prima continuativa nella stagione successiva si può pensare di fare considerazioni differenti, decidendo di tenere una scorta di sicurezza. Inoltre è necessario tenere conto di eventuali rimanenze di campionario accumulate dai vari fornitori, sottraendole dal fabbisogno generato.

Dal momento in cui il forecast è relativo alle sole borse, in Dicembre vengono in genere lanciate sole le materie prime montate su questa categoria merceologica, che poi è anche la più rilevante sia in termini di volumi che di ricavi. L'avvio dei pellami su budget per la collezione flash PE10 è stato realizzato appena dopo la ricezione delle previsioni di vendita, ad eccezione della capra lucida, che essendo prodotta in India ha un lead time di approvvigionamento molto più lungo. Perciò, per questa pelle si è deciso, in accordo con il commerciale, di anticipare l'invio dell'ordine alla conceria al primo di Dicembre chiedendo di avviare la produzione per rendere il materiale disponibile in Italia per gli ordini dei laboratori per la data del 15 Gennaio. Alle altre conceria, invece, si è inviato il lancio previsionale a copertura dei futuri ordini di produzione il 23 dicembre, richiedendo di avviare la produzione per renderla disponibile per la data del 28 Gennaio. Si è inoltre precisato che le quantità indicate sono da ritenersi comprensive di eventuali rimanenze della produzione del campionario o di produzioni precedenti e che vanno realizzate tutte e sole le fasi di lavorazione per le quali si sia ricevuto il benestare del controllo di qualità. Al solito tali ordini sono accompagnati dalla richiesta di conferma di messa in produzione e della data di consegna.

Di seguito si riporta una tabella che riassume i volumi lanciati.

1° lancio

Materiale	Qta (mq)
CAPRA LUCIDA	598
CAMOSCIO PER TRAFORATURA	116
VITELLO SOFT VEGETAL	50
VITELLO STAMPA CERVO	214
NEW NAPPA	560
VITELLO STAMPA STRUZZO	340

Lanci spot

I lanci spot sono lanci particolari decisi dal marketing e relativi ad una ristretta cerchia di articoli. In genere si tratta di un lancio chiuso (si fanno solo delle ipotesi di vendita) che viene altamente pubblicizzato prima che la merce sia disponibile a magazzino. Per il cliente è come un ordine da pronto, quindi si può ordinare solo su disponibilità futura e una volta esaurita non è più possibile emettere dei riordini.

Quest'anno Furla per la campagna di lancio della nuova collezione di accessori primavera-estate 2010 ha scelto Sissi, artista bolognese vincitrice del Premio Furla per l'Arte nel 2002. L'artista lavora con la scultura, il disegno e la performance e crea installazioni, progetti site-specific che aprono un dialogo corporeo con lo spazio, all'insegna di una intensa matericità.

Il progetto "Sissi" rappresenta un lancio spot per la PE10, che si ispira proprio a questa campagna pubblicitaria. Una collezione, dunque, dal taglio sofisticato e contemporanea, ma libera dai caratteri del momento: l'accessorio come forma di espressione semplice e diretta, piccola performance quotidiana.

L'obiettivo è quello di creare una sinergia con la campagna di comunicazione, offrendo un prodotto che possa essere esposto in vetrina in concomitanza alle vetrofanie della campagna advertising a partire dalla seconda metà di Febbraio. Inoltre si vuole in questo modo offrire ai punti vendita prodotti giovani, colorati e sicuramente molto originali, in modo da dare ulteriore impulso alle vendite.

I prodotti messi a punto sono: una sacca, una tracolla, un portachiavi e un bracciale per i quali l'ufficio stile ha reso disponibile il piano prodotto. Dal momento in cui la consegna al punto vendita è richiesta entro la metà di Febbraio e visto che i tempi di consegna non sono compatibili con una raccolta ordini in concomitanza con la campagna vendite Flash, l'indicazione dei quantitativi di prodotto finito da lanciare come ordine sono desunti dal forecast effettuato dal commerciale. La data di inizio della campagna vendite è prevista per il 14 Gennaio e il termine per il 13 Febbraio. La modalità di vendita è on-line, con inserimento ordini su B2B fino ad esaurimento della disponibilità del prodotto.

Timing: Gennaio

Ricezione ordini di riassortimento, da pronto e flash

L' 11 Gennaio è il giorno di apertura della campagna vendite per la collezione flash, dunque, durante questo mese oltre ai consueti ordini di riassortimento e da pronto iniziano ad entrare anche la prime acquisizioni sul flash.

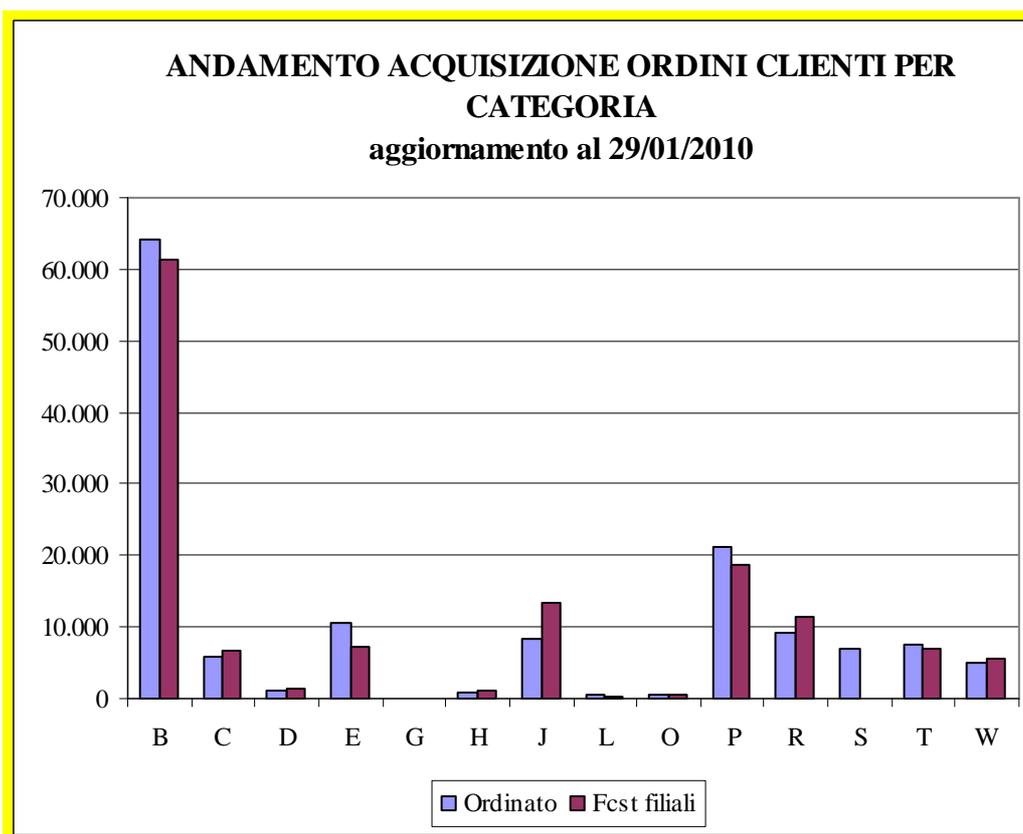
Cat	Qta ordinata 1°sett	Qta ordinata 2° sett	Qta ordinata al 29/01
B	2.464	7.343	8.259
C	224	656	715
D	15	103	116
E	397	1.475	1.631
H	10	25	21
J	472	1.424	1.680
P	454	1.961	21.800
R	356	1.039	1.116
T	322	883	1.030
TOTALE	4.713	14.909	16.749

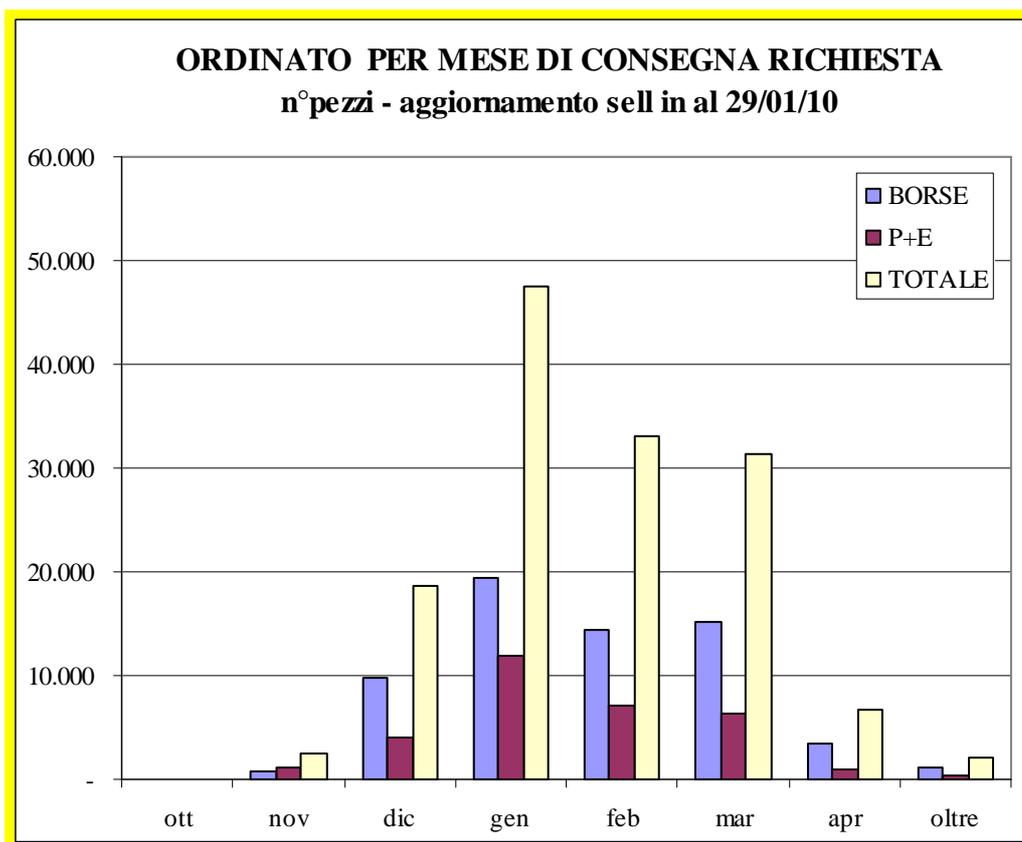
Come si può notare dalla tabella sopra, l'acquisizione ordini per le borse aggiornato al 29 Gennaio è pari a 8.259 pz e rappresenta il 96% del forecast. Questo risultato è sicuramente sopra le aspettative però occorre ricordare che i maggiori volumi solitamente si muovono all'inizio della campagna vendite e che quindi l'acquisito totale potrebbe già rappresentare circa un 80% di quello finale.

Andamento acquisizione ordini PE10 per Categoria

situazione aggiornata al 29/01/2010

Categoria	Descrizione	Ordinato	Fcst filiali	% Ordinato/Fcst
B	BORSE	64.240	61.332	105%
C	CINTURE	5.989	6.716	89%
D	OCCHIALI	985	1.271	78%
E	PORTATUTTO	10.580	7.374	143%
G	GUANTI	0		
H	CAPPELLI	731	1.078	68%
J	GIOIELLI	8.377	13.376	63%
L	ABBIGLIAMENTO	684	194	352%
O	OMBRELLI	443	419	106%
P	PICCOLA PELLETERIA	21.095	18.688	113%
R	PORTACHIAVI	9.231	11.563	80%
S	SCARPE	7.004		
T	TESSILE	7.481	6.927	108%
W	OROLOGI	5.082	5.453	93%
TOTALE CATEGORIE		141.921	134.392	106%





Lancio materie prime per collezione flash

A Gennaio, non appena arrivano i primi dati dell'acquisizione ordini si completa il lancio delle materie prime per la collezione flash. In particolare si fa avviare la produzione degli accessori e delle materie prime non ancora sviluppate: fodere, tessuti e gomma chiedendo che siano rese disponibili per il 28 Gennaio.

Accessori	
Fornitore	Qtà
FORNITORE I	2.440
FORNITORE N	760
FORNITORE D	10.380

Per quanto riguarda gli accessori al Fornitore I è stato emesso un ordine pari 2.440 pz tra tiralampe, targhette, passanti e lettering; al Fornitore N sono stati ordinati 600 gemelli con vite e contro piastre, 80 borchie e 80 anelle; al Fornitore D,

infine, tiralampo, targhette, pendenti, moschettoni, occhielli, fibbie, piedini, gemelli ed anelle per un totale di 10.380 pz.

2° lancio

Materiale	Qtà
TELA SALE E PEPE	50 mt
FODERA COTONE PER BORSE	740 mt
FODERA POIS	300 mt
GUSCI IN GOMMA	810 pz
CANVAS LEOPARDO	200 mt

In questa circostanza, si fa anche una revisione sui lanci di materie prime effettuati a Dicembre: l'obiettivo è quello di capire quanto è stato attendibile il forecast, andandolo a confrontare con la reale acquisizione ordini, al fine di individuare se vi siano dei materiali con dei delta significativi. La maggior criticità sta nel fatto che molti materiali vengono consumati sia dal flash che dalla normale produzione. Per questo motivo è utile fare un punto della situazione a Dicembre, prima del lancio delle materie prime per il flash, per capire quali sono i materiali da attribuire congiuntamente alle due collezioni. Nel caso di scostamenti significativi si possono rivedere i volumi con le conterie interessate in modo tale da tutelarsi il più possibile evitando di accumulare eccessive rimanenze o ritardi nell'approvvigionamento dei materiali relativi agli articoli che stanno riscuotendo più gradimento.

Spedizioni impianto

Nel mese di Gennaio si registra il picco delle consegne di prodotti finiti ai clienti. Il report sotto mostra proprio lo stato di avanzamento delle consegne della PE10 suddiviso per categoria merceologica.

Come si può notare la quantità mancante su quella ordinata complessivamente ammonta al 31%, che di per se è da considerarsi una buona percentuale, in più bisogna sottolineare che stanno cominciando ad entrare anche gli ordini per la collezione flash che andranno in consegna non prima della metà del mese di Marzo.

Cat.	Ordered Qty	Hard Committed Qty	ATS Qty	Shipped Qty	Missing Qty
B	64.240	12.010	6.362	26.033	19.836
C	5.989	1.026	693	3.053	1.217
D	985	297	122	362	204
E	10.580	2.154	690	4.728	3.009
H	731	279	93	334	25
J	8.377	1.564	766	4.210	1.836
L	684	43	10	555	76
O	443	95	76	272	0
P	21.095	4.851	1.286	7.223	7.734
R	9.231	2.728	1.113	3.192	2.199
S	7.004	147	604	479	5.774
T	7.481	1.520	532	3.776	1.653
W	5.082	1.921	522	2.628	11
Totale	141.922	28.634	12.868	56.847	43.573

Lanci spot

In questo mese si pianificano i veri e propri lanci spot per la primavera-estate. Quest'anno si è deciso di realizzarne due (oltre al progetto "Sissi") ed entrambi sono anticipazioni della stagione successiva, in quanto costituiti da articoli che saranno continuativi in AI10. Una volta definito il piano prodotto (PP) da parte dello stile la programmazione della produzione si deve preoccupare di capire quali siano i tempi di approvvigionamento materiale e di produzione, in modo tale pianificarne la realizzazione nel rispetto della data di consegna al punto vendita fissata dal marketing. Le date di acquisizione ordini saranno definite in funzione delle tempistiche di produzione.

Per quanto riguarda il primo spot, le categorie coinvolte sono: borse, portafogli, porta-tutto, portachiavi, cinture e tessile. I prodotti verranno venduti tramite B2B sulla base della disponibilità attraverso delle immagini pubblicitarie perché, visti i tempi ristretti, si richiederà ai fornitori di realizzare solo dei prototipi e non la solita campionatura. La consegna richiesta a Punto di Vendita è entro il 22 Marzo, pertanto gli articoli dovranno uscire dal magazzino intorno al 15 Marzo. In occasione della presentazione della collezione AI10, che avverrà il 9 febbraio, il commerciale emetterà il forecast sulle quantità per categoria/prodotto e sulla base

di questi dati si emetteranno gli ordini ai fornitori di prodotti finiti. Il tessile rappresenta un'eccezione in quanto è utile negoziare con i fornitori l'esistenza o meno di minimi ed informali sui volumi previsionali che gli si attribuiscono. Le materie prime, invece, vengono lanciate a Gennaio sulla base del forecast fornito dal marketing e per quanto riguarda la piccola pelletteria occorre verificare con i fornitori se ci sono dei minimi. Lo scopo è quello di rendere disponibile i grezzi ai laboratori per la metà di Febbraio in modo tale che, considerando circa due settimane tra produzione e trasporto, possano essere a magazzino entro la prima settimana di Marzo.

Il secondo spot, invece, nasce dall'esigenza di anticipare il più possibile la consegna di prodotti inseriti nel catalogo AI10, ma dal tema sicuramente estivo. La volontà è quella di poter distribuire questi articoli già a partire dall'inizio di Maggio a tutti i clienti che li ordineranno entro la terza settimana di Marzo. In questo caso, inoltre, gli ordini potranno entrare liberamente perché non si venderà sulla base di disponibilità, ma si emetteranno ordini ai fornitori in relazione alla reale acquisizione. L'approvvigionamento delle materie prime sarà lanciato sulla base del forecast fornito dal commerciale durante la presentazione della collezione invernale per consentire ai prodotti finiti di essere a magazzino entro la 2/3 settimana di Aprile.

Emissione ordini fornitori

Ai fornitori italiani ed europei si emettono ordini settimanali, che possono riguardare il flash o gli articoli che si è deciso di tenere riassortibili. Per quanto riguarda la collezione flash, quindi, la cui campagna vendite dura 4 settimane, si hanno complessivamente 4 lanci, uno per settimana. Ovviamente è necessario, come al solito, tenere conto dei minimi di produzione in particolare per gli articoli di tipo perimetrale.

Ai fornitori extra-europei, invece, vengono fatti due lanci. Questa scelta è un compromesso tra lanci settimanali e un unico ordine. Infatti il primo caso sarebbe insulso, perché si andrebbero a muovere quantità troppo piccole rispetto alla

capacità produttiva pressoché infinita dei produttori in oggetto; la seconda ipotesi, invece, sarebbe troppo rischiosa perché si andrebbe ad emettere ordini troppo tardi. Allora la soluzione migliore consiste nell'effettuare un primo ordine a metà campagna vendita, ovvero nella seconda settimana, e il secondo a campagna vendita chiusa, andando così a coprire gli ordini cliente entrati.

Di seguito si riportano due tabelle riepilogative, la prima per categoria e la seconda per fornitore, relative alle due emissioni di ordini per la collezione flash.

Il primo ordine è stato fatto il 19 Gennaio, dopo la prima settimana di campagna vendite e riguarda le categorie core e il tessile, per il quale si sono raggiunti fin da subito volumi significativi. Per riuscire a distribuire questi articoli a partire dalla metà di Marzo si richiede ai fornitori di effettuare le consegne entro la 3/4 settimana di Febbraio.

1° ordine flash

Categoria	Quantità Ordinata
B	2079
C	135
E	271
J	464
P	211
R	166
T	312
Totale complessivo	3638

Il secondo ordine, invece, è stato nell'ultima settimana di Gennaio proprio a metà dalla campagna vendite e interessa tutte le categorie merceologiche appartenenti al catalogo flash, comprese quelle realizzate in Cina. In questa circostanza ai fornitori si richiede la consegna a fine Febbraio/prima settimana di Marzo.

2° ordine flash

Categoria	Quantità Ordinata
B	5102
C	462
D	103
E	1185
H	17
J	1015
P	1789
R	980
T	633
Totale complessivo	11286

Inoltre, a Gennaio vengono lanciati gli ordini a fornitore anche per lo Spot "Sissi" in funzione del forecast reso disponibile dal commerciale e con alcune modifiche apportate facendo riferimento ai reali ordini che si stanno acquisendo da B2B.

Complessivamente i volumi ordinati ammontano a:

Spot Sissi

Categoria	Quantità Ordinata
B	79
E	105
J	78
R	142
Totale complessivo	404

Monitoraggio consegne prodotti finiti

La tabella sottostante riepiloga le entrate fornitori relative alla Pe10 fino al mese di Gennaio. Dopo la ripresa avvenuta in Dicembre, in questo mese si registra un calo degli ingressi del 17% rispetto al valore teorico. Il segno rosso in parte è da ricondurre al fatto che in Gennaio i fornitori cercano di spingere maggiormente sulla produzione del campionario per la stagione successiva, lasciando un po' indietro le consegne della primavera-estate. Inoltre anche il magazzino, su richiesta della programmazione, riserva una corsia preferenziale per il carico e il controllo dei campioni, mettendo in coda la merce di produzione. Pertanto il valore indicato non riflette esattamente il reale ingresso di merce e per il successivo mese di Febbraio ci si attende una nuova risalita.

	ott	Nov	dic	gen
<i>teorico fornitori (*)</i>	10000	35600	28000	30800
<i>progressivo teo.forn.</i>	10000	45600	73600	104400
<i>giorni lavorativi</i>	10	21	15	15
<i>consegne forn. Reali</i>	8826	28693	40110,6	25615
<i>progressivo forn.reale</i>	8826	37519	77629	103244
<i>media fornitore teorica</i>	1000	1695	1867	2053
<i>media fornitore reale</i>	883	1366	2674	1708

(*) valori compatibili sia con lo storico che con la percentuale di puntualità di consegna per mese

Timing: Febbraio

Ricezione ordini di riassortimento, da pronto e flash

Cat	Qta ordinata 3°sett	Qta ordinata 4° sett	Qta ordinata al 15/02
B	8407	8687	9105
C	718	730	739
D	119	119	119
E	1662	1693	1745
H	21	21	22
J	1680	1739	1749
P	2199	2240	2297
R	1122	1126	1135
T	1034	1028	1041
TOTALE	16961	17383	17952

A partire dalla terza settimana di campagna vendita flash non si muovono più grandi volumi, la maggior parte dei mercati ha già emesso i propri ordini e da qui alla chiusura le percentuali di crescita saranno molto piccole. Nell'ultima colonna si riportano i volumi acquisiti al 15 Febbraio, ovvero a campagna chiusa. Da questa data in poi e fino al mese di Luglio è possibile ordinare da B2B solo gli articoli flaggati come riassortibili. Le categorie non riordinabili sono, al solito, occhiali, cappelli e tessile perché caratterizzate da minimi produttivi elevati.

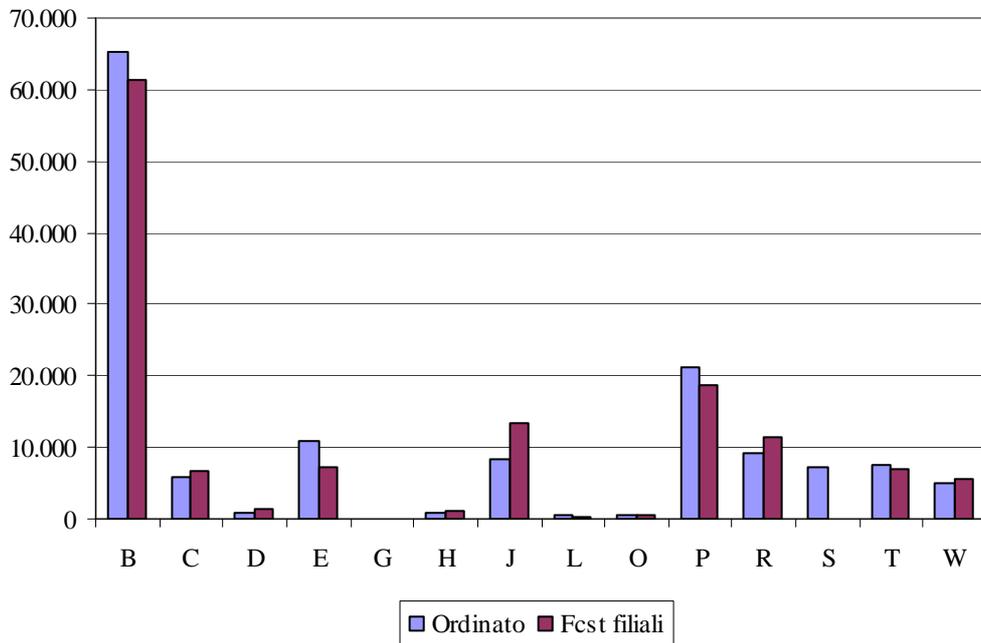
Come si può notare, la previsione di vendita del marketing di 8.600 borse è stata ampiamente superata e la collezione flash ha riscontrato un discreto apprezzamento da parte del mercato.

Nella pagina che segue si riporta l'andamento dell'acquisizione ordini per tutta la PE10 al 15 Febbraio. Nel complesso si è raggiunto un volume in termini di pezzi pari a 143.595 migliorativo rispetto al forecast di 7 punti percentuali. Se però si analizza l'andamento delle singole categorie si evince che alcune sono andate meglio delle previsioni, altre invece hanno raggiunto volumi sotto le aspettative.

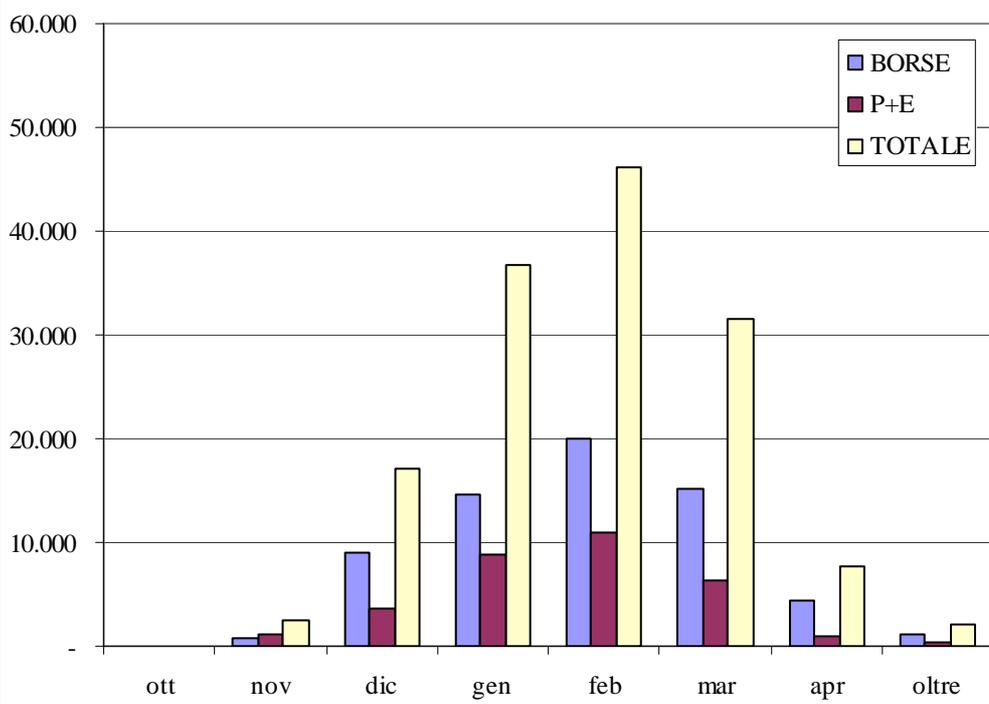
Andamento acquisizione ordini PE10 per Categoria
situazione aggiornata al 15/02/2010

Categoria	Descrizione	Ordinato	Fcst filiali	% Ordinato/Fcst
B	BORSE	65.290	61.332	106%
C	CINTURE	5.974	6.716	89%
D	OCCHIALI	975	1.271	77%
E	PORTATUTTO	10.780	7.374	146%
G	GUANTI			
H	CAPPELLI	717	1.078	67%
J	GIOIELLI	8.459	13.376	63%
L	ABBIGLIAMENTO	695	194	358%
O	OMBRELLI	445	419	106%
P	PICCOLA PELLETERIA	21.227	18.688	114%
R	PORTACHIAVI	9.225	11.563	80%
S	SCARPE	7.235		
T	TESSILE	7.494	6.927	108%
W	OROLOGI	5.079	5.453	93%
TOTALE CATEGORIE		143.595	134.392	107%

**ANDAMENTO ACQUISIZIONE ORDINI CLIENTI PER
CATEGORIA**
aggiornamento al 15/02/2010



ORDINATO PER MESE DI CONSEGNA RICHIESTA
n°pezzi - aggiornamento sell in al 15/02/10



Spedizioni impianto e riassortimenti

Cat.	Ordered Qty	Hard Committed Qty	ATS Qty	Shipped Qty	Missing Qty
B	65.290	9.634	5.776	34.066	15.814
C	5.974	842	590	3.696	846
D	975	180	136	503	156
E	10.780	1.492	867	6.092	2.329
H	717	137	112	442	26
J	8.459	1.079	628	4.900	1.851
L	695	33	12	577	73
O	445	69	46	329	0
P	21.227	3.319	1.750	11.087	5.071
R	9.225	1.542	1.051	4.929	1.703
S	7.235	374	1.088	1.464	4.310
T	7.494	1.004	537	4.493	1.461
W	5.079	1.037	750	3.279	12
Totale complessivo	143.595	20.743	13.343	75.857	33.652

Il valore dello spedito al 15 Febbraio è pari al 53% del totale ordinato e un altro 24% è disponibile per essere consegnato ai clienti

Emissione ordini fornitori

Anche nel mese di Febbraio ai fornitori italiani ed europei si continuano ad emettere ordini settimanali, che possono riguardare il flash, gli articoli che si è deciso di tenere riassortibili e lo spot.

Per il primo spot, quello che dovrà uscire a metà Marzo, inizialmente si era deciso di attendere il forecast che il commerciale avrebbe rilasciato dopo la presentazione della collezione AI10, ma visto il ridotto lead time che si sarebbe lasciato ai fornitori si è deciso di anticipare l'ordine ai laboratori sulla base delle previsioni di vendita del marketing.

Si tratta, come già anticipato, di un ordine chiuso e la data di consegna richiesta è il 26 Febbraio.

Spot 1

Categoria	Quantità Ordinata
B	280
C	94
E	73
P	130
R	210
T	90
Totale complessivo	877

Oltre ai soliti riassortimenti, che non muovono quantitativi elevati, si emettono nuovi ordini per la collezione flash volti a coprire il sell in.

3° ordine flash

Categoria	Quantità Ordinata
B	1284
C	91
D	17
E	221
J	215
P	211
R	8
T	106
Totale complessivo	2154

Come anticipato, dalla terza settimana in avanti l'acquisito ordini per la collezione flash si comincia ad assestare e pertanto si può affermare che il grosso degli ordini a fornitore sia già stato emesso. Tra la quarta settimana e dopo la chiusura della campagna vendite si vanno perciò a ordinare piccoli quantitativi, dove possibile (occorre sempre prestare attenzione ai minimi di produzione), che hanno lo scopo di andare a copertura degli ordini cliente entrati a sistema.

Di seguito si riporta il quarto ordine effettuato a chiusura della normale campagna vendita, che sarà però seguito da un'integrazione indirizzata in particolare ai fornitori cinesi.

4° ordine flash

Categoria	Quantità Ordinata
B	972
C	59
D	6
E	102
H	3
J	88
P	90
R	25
T	40
Totale complessivo	1384

Monitoraggio consegne prodotti finiti

	ott	nov	dic	gen	Feb
<i>teorico fornitori (*)</i>	10000	35600	28000	30800	14400
<i>progressivo teo.forn.</i>	10000	45600	73600	104400	118800
<i>giorni lavorativi</i>	10	21	15	15	20
<i>consegne forn. reali</i>	8826	28693	40111	25320	13056
<i>progressivo forn.reale</i>	8826	37519	77629	102949	116005
<i>media fornitore teorica</i>	1000	1695	1867	2053	720
<i>media fornitore reale</i>	883	1366	2674	1688	1306

(*) valori compatibili sia con lo storico che con la percentuale di puntualità di consegna per mese

Questo report è stato aggiornato al 15 Febbraio e come si può notare, la situazione sul fronte degli ingressi è molto sopra la media e sta permettendo di recuperare il gap negativo del mese di Gennaio.

Chiusura stagione PE10

Durante i mesi di Marzo e Aprile si continuano a ricevere ordini di riassortimento e da pronto che però non vanno più a muovere grandi volumi. Ai fornitori, dunque, si emettono piccoli ordini, previa valutazione di fattibilità e di tempi di consegna previsti. Si effettuano le spedizioni di prodotto finito per la collezione flash, per lo spot e per i riassortimenti.

La stagione volge verso la conclusione e l'attività prevalente che interessa l'ufficio Pianificazione è legata all'elaborazione dei solleciti su urgenze mirati a chiudere gli ordini fornitori ancora aperti. Questa fase della collezione, dunque, così come la fine del regime di impianto, è caratterizzata da uno stretto scambio di informazioni tra Programmazione e Customer Service finalizzato all'annullamento di tutti gli ordini clienti che non possono essere più soddisfatti. In genere le causali di annullamento sono dettate da ragioni produttive, alla fine della stagione il reperimento di materie prime mancanti potrebbe richiedere tempi estremamente lunghi, oppure di natura qualitativa.

A stagione ormai chiusa, poi, verso la fine di Aprile, la Programmazione della produzione estrae il consumo consuntivo di materie prime. Questo dato è utile per successive valutazioni sui lanci previsionali di materie prime che vengono fatti ad inizio stagione e soprattutto rappresenta un importante strumento per l'ufficio Acquisti. Infatti, informazioni come il peso di ciascun fornitore, in termini di volumi assegnatigli, il lead time medio di consegna e la qualità dei materiali realizzati rappresentano un valido supporto per poter strappare migliori condizioni economiche per ordini futuri.

Conclusione

La gestione del flusso informativo di produzione

In qualsiasi realtà industriale l'ottenimento di un corretto flusso logistico è subordinato alla presenza di un parallelo e coerente flusso di informazioni.

L'aspetto informativo del flusso dei materiali diventa prevalente su quello fisico soprattutto nelle attività di programmazione della produzione e nelle connesse attività di approvvigionamento dei materiali. E' per questa ragione che sempre più imprese stanno investendo in soluzioni in grado di integrare le varie aree aziendali e assicurare la condivisione delle informazioni.

Furla dallo scorso primo Luglio ha implementato JD Edwards Enterprise One, il sistema informativo di Oracle. La scelta di un ERP, che letteralmente significa pianificazione delle risorse d'impresa, ha permesso di integrare tutti gli aspetti del business e i suoi cicli, inclusa la pianificazione, le vendite, gli approvvigionamenti, gli acquisti, la logistica di magazzino, l'amministrazione e la finanza.

Il processo di programmazione e di controllo

Lo scopo principale dell'attività di programmazione risiede nella necessità di coordinare e armonizzare le richieste del mercato con le esigenze aziendali, in termini di potenzialità del sistema produttivo e di raggiungimento degli obiettivi economici. Nel caso di Furla, poi, che demanda all'esterno la produzione, il ruolo ricoperto dalla pianificazione è fondamentale ai fini di esercitare un adeguato monitoraggio sui fornitori sia di materie prime che di prodotto finito.

Le fasi fondamentali del processo di programmazione sono, dunque, la pianificazione e il controllo, che hanno come obiettivo finale la definizione dei "programmi" per la realizzazione delle quantità desiderate di prodotto ed il conseguente controllo del raggiungimento del risultato prefisso.

Il piano della domanda passato dal marketing muove dalle previsioni di vendita e rappresenta la formalizzazione del quantitativo previsto sul mix aziendale. Andando ad esplodere questo documento, simulando di produrre tutto al 100%, è possibile fare delle considerazioni in merito al carico dei laboratori ed avviare l'approvvigionamento delle materie prime.

Il lancio dei grezzi, per la collezione principale, viene fatto in 2 step: il primo consiste nell'emettere ordini a fornitore andando ad esplodere al 30/40% il fabbisogno determinato dal forecast; il secondo, a metà campagna vendita, permette di fare considerazioni sul reale andamento degli ordini e sul fabbisogno reale generato dalla sua acquisizione. In sostanza, il primo lancio consente l'arrivo in tempo delle materie prime e permette di avviare la produzione dei primi ordini di prodotti finiti, il secondo cerca di andare a copertura, tramite una proiezione dell'acquisito. Si tratta però di indicazioni massive e si demanda ai singoli laboratori l'emissione puntuale degli ordini in base alle specifiche necessità.

La pianificazione dei materiali segue pertanto una logica a fabbisogno ed è gestita tramite assegnazione "in avanti" degli ordini pianificati. Grazie al supporto di Atomos, si programmano in maniera cadenzata gli arrivi dei materiali necessari ai vari stadi del ciclo produttivo. Il pianificatore, dunque, esercita un'azione di spinta (push) e questo tipo di gestione prende il nome di MRP, ovvero Material Requirement Planning.

E' importante precisare che la pianificazione volta all'approvvigionamento delle materie prime riguarda solo gli articoli "core", in quanto il perimetrale viene solo commercializzato.

Il Piano Aggregato di Produzione, o Production Plan – PP, diversamente, non si basa sulle previsioni ma sul portafoglio ordini, poiché la produzione è essenzialmente su commessa.

Fino a poco fa c'è stato un caso di produzione per il magazzino, rappresentato dai NOS, never out of stock, ovvero quegli articoli per i quali si teneva una scorta di sicurezza. Vista la "deperibilità" dei beni trattati, legata ai rapidi cambiamenti nei gusti dei consumatori, però, si è deciso di abbandonare questa strada.

Inventory control è il modulo di Atomos che andando a sommare la domanda (ordini cliente) e l'offerta (versamenti fornitori) attraverso l'accorpamento per articolo e stagione, determina il piano principale di reintegro a capacità infinita.

Sulla base di questi dati Expert Plan, che funge da MRP, realizza il Piano Principale di Produzione o MPS tenendo conto dei vincoli di capacità produttiva dei vari fornitori, dove disponibili, delle date di consegna elaborate da IC e dei tempi tecnici di produzione.

L'euristica di pianificazione è *al più presto* e comporta la massima saturazione della capacità produttiva a discapito dell'innalzamento del livello di scorta a magazzino perché in questo modo, di fatto, si stocca la merce prima che si presenti il reale fabbisogno.

La categoria merceologica delle scarpe, rappresenta un'eccezione in quanto costituisce una produzione su commessa vera e propria (è necessario assicurare tutto l'assortimento dei numeri) non viene pertanto pianificata su Atomos, ma gestita dall'Ufficio acquisti e viene stoccata presso il magazzino di Firenze.

Infine, si è deciso di non fare transitare su Atomos anche la produzione per gli outlet per le ragioni che seguono. In primis, spesso e volentieri i fornitori di prodotto finito non hanno bisogno di ricorrere all'approvvigionamento delle materie prime perché le hanno già disponibili come rimanenze, quindi non ha senso parlare di lead time di approvvigionamento. Secondariamente si produce durante dei "buchi produttivi" e per queste ragioni diventerebbe difficile calcolare i tempi tecnici di produzione, che in genere per le borse si attestano intorno alle 5/6 settimane: 4 settimane circa sono legate al reperimento dei materiali e circa 2 per la produzione vera e propria.

Gli ordini così pianificati vengono lanciati, tenendo conto dei rispettivi lead time e delle disponibilità a magazzino, dando vita alla fase di esecuzione. In questa fase assume particolare importanza l'assegnazione di priorità tra le diverse commesse, detta anche "dispatching". In sostanza si comunica ai fornitori l'ordine con cui dovranno andare a schedare la produzione in funzione delle date di consegna di prodotto finito richiesto dal cliente, che possono subire delle modifiche in seguito ad anticipi o posticipi.

L'ultimo anello del ciclo, ma non per questo meno importante, è rappresentato dal controllo, che ha lo scopo di monitorare l'approvvigionamento dei materiali, il corretto avanzamento della produzione, il manifestarsi di colli di bottiglia, l'accumulo di code e l'insorgere di scarti che possono compromettere il conseguimento degli obiettivi di efficienza e di servizio programmati.

Il controllo esercitato sui fornitori è supportato dal monitoraggio giornaliero sulle entrate e soprattutto dall'osservazione del ritardo che stanno accumulando nelle consegne, che viene messo in evidenza da una situazione compilata settimanalmente. Gli strumenti usati per far arrivare a magazzino la merce sono i solleciti, che possono essere emessi in maniera preventiva o su urgenza. Queste azioni, tuttavia, sono condizioni necessarie ma non sufficienti al raggiungimento dei risultati prefissi. Ancora una volta emerge chiaramente la necessità di integrazione e di condivisione delle informazioni tra le varie aree aziendale e gli attori esterni.

Il rapporto con i produttori di prodotti finiti deve volgere sempre di più verso la partnership e deve essere guidato dalla condivisione della medesima filosofia aziendale improntata sulla qualità dei prodotti e sulla risposta rapida alle richieste del mercato.

Andando a monte della filiera il primo controllo che deve essere fatto riguarda l'approvvigionamento dei materiali, che spesso rappresenta la criticità maggiore. Per questo motivo un interessante sviluppo futuro potrebbe riguardare proprio l'acquisto diretto delle materie prime.

Possibili sviluppi Futuri

Valutazione performance fornitori

Il monitoraggio e l'emissione di solleciti sono strumenti utili a indirizzare i fornitori nel rispetto delle date di consegna. Sarebbe però importante anche poter trarre delle conclusioni sulle loro performance intese sia in termini di qualità che di rispetto dai lead time richiesti. Entrambi i parametri, infatti, hanno un impatto enorme in termini di livello di servizio percepito. Per quanto concerne la qualità dei prodotti realizzati sarebbe necessario coinvolgere il controllo qualità e/o l'ufficio resi. L'affidabilità intesa in termini di rispetto della date di consegna, invece, potrebbe essere valutata semplicemente andando a considerare le percentuali in termini di pezzi consegnati in anticipo, in ritardo e on time. Attualmente si è in attesa del rilascio da parte di JDE di un report che consenta di

valutare le prestazioni dei laboratori in modo tale da poterne tenere conto in fase di pianificazione e di contrattazione sui prezzi.

Acquisti diretti di materie prime

L'acquisto diretto delle materie prime, che ora è demandato ai laboratori, permetterebbe di incrementare il potere contrattuale verso i produttori, ottenere un maggior controllo sul processo produttivo e ridurre i tempi di consegna.

La sua implementazione richiederebbe lo sviluppo di strumenti informatici ad hoc e la verifica delle procedure impiegate.

L'attuale logica che prevede lo sviluppo dei fabbisogni su esplosione delle previsioni di vendita e la successiva revisione basata sull'acquisito ordini verrebbe mantenuta per permettere di emettere velocemente gli ordini di materie prime. Si dovrebbero però andare a gestire anche le giacenze e gli acquisti/vendite sulla base degli ordini dei laboratori, infatti se si decidesse di attendere l'ordine vero e proprio si incrementerebbe in misura inaccettabile il tempo di emissione dell'ordine ai fornitori di materie prime, che viceversa si velocizzerebbe perché centralizzato. In sostanza, flaggando i codici di materie prime come articoli "di vendita" e codificando i laboratori come clienti nel momento in cui ordinano, si potrebbe gestire giacenza ed in/out. La verifica della disponibilità potrebbe essere fatta facendo incrociare le disponibilità generate dagli ordini emessi ai fornitori di materie prime, che sostituirebbero gli attuali "ordini quadro", e le relative giacenze con gli ordini "cliente", ovvero quelli dei laboratori. In Atomos i fabbisogni sulle materie prime "di vendita" dovrebbero essere tenuti separati da quelli generati da esplosioni (che determinano gli acquisti), o eventualmente non essere visibili.

Infine, si dovrebbero definire le "risorse" che si occuperebbero di:

- gestire gli ordini, inizialmente su base previsionale, dando poi maggior peso all'esplosione degli ordini ricevuti dal mercato con l'avanzare della stagione → ufficio Programmazione;
- raccogliere ed eventualmente sollecitare l'invio degli ordini da parte dei laboratori, valutando gli ordini "attesi" → ufficio Programmazione;

- predisporre le spedizioni in vendita ai laboratori → ufficio Spedizioni;
- controllare la qualità delle materie prime in ingresso dai produttori → Controllo qualità. Attualmente il CQ va a visionare le materie prime direttamente presso i produttori e da lì benestare sulle fasi di lavorazioni necessarie;
- gestire eventuali resi ai produttori per problemi di qualità rilevati alla consegna → ufficio Resi. Questa eccezione potrebbe essere gestita mediante la stessa procedura che mantiene aperto l'ordine per i prodotti finiti;
- gestire eventuali resi ai produttori per problemi di qualità rilevati dai laboratori (reso del laboratorio a Furla e reso di conseguenza al produttore, dopo la chiusura del relativo ordine iniziale di acquisto) → ufficio Resi, potrebbe gestire questo caso come il reso definitivo per i prodotti finiti.

L'attuale procedura rappresenta un trade-off tra l'acquisto diretto e quello indiretto perché si contrattano i prezzi sulla base dei volumi complessivi, ma poi si lascia l'onere di acquistare le materie prime ai laboratori.

L'acquisto diretto delle materie prime rappresenterebbe l'ottimizzazione del flusso produttivo a discapito, però, di un notevole immobilizzo finanziario. Pertanto, prima di un'eventuale implementazione sarebbe necessario ricorrere ad uno studio di fattibilità per valutarne la convenienza in termini economici.

Collezioni Just in Time

L'azienda del lusso ha core competencies sul prodotto e sul mercato, mercato che è ormai mondiale, e proponendo prodotti o servizi percepiti come esclusivi ha poche possibilità di sfruttare economie di scala.

L'economicità produttiva non è più coerente con una struttura produttiva integrata all'interno, ma piuttosto con un modello flessibile di logistica integrata. D'altra parte, a causa del peso decisivo della qualità di quanto venduto per l'immagine aziendale, il presidio delle Operations è fonte primaria di successo competitivo.

Questo modello di "azienda del lusso" si esplica in una rete di aziende fortemente specializzate e altamente qualificate, ognuna specialista nel proprio settore. La

sfida delle Operations è quella di coordinare l'attività di tutti questi partners al fine di realizzare:

- prodotti di alta qualità;
- nei tempi richiesti dal mercato;
- con la massima marginalità.

Le principali criticità per il sistema logistico sono legate a:

- *prodotto*:
 - altamente variabile, nel design, nelle tecnologie, nelle classi merceologiche;
 - piccoli lotti;
 - brevissimo ciclo di vita delle versioni;
 - stagionalità;
- *sistema produttivo*:
 - perdita di economicità di strutture proprie;
 - de-localizzazione;
 - outsourcing worldwide;
- *vendite*
 - difficile previsione/pianificazione dei volumi;
 - mercato mondiale - struttura distributiva;
 - parcellizzazione delle vendite, reti distributive meno specializzate: tutti vendono poco di tutto.

Recentemente Furla ha coinvolto i responsabili di tutte le funzioni aziendali in un work shop sul JIT. Si è parlato della corretta gestione dell'outsourcing, dal momento in cui la produzione dell'azienda è interamente basata su fornitori esterni, e della possibile integrazione con le vendite. Il "modello Zara" ha mutato il tradizionale modello di business, ma ci si chiede se possa realmente essere esteso al Luxury. Il colosso spagnolo ha saputo stravolgere le regole del gioco sfruttando un ciclo integrato tra produzione e distribuzione, dando vita a collezioni definite "vive". Il gusto dei consumatori si evolve di giorno in giorno e Zara risponde a questa domanda con la promessa di articoli nuovi ogni settimana. Il suo mix prevede che il 60% di capi abbiano un time to market di due settimane e il restante 40% di 6-7 mesi. Per questa ragione non fa pubblicità: con decine di

migliaia di articoli disegnati ogni anno, con un time to market così breve il tradizionale advertising è impossibile e anche inutile. Non serve fotografare il prodotto, presentarlo sulle riviste di moda, serve invece raccogliere in tempo reale, attraverso un adeguato sistema informativo, le evoluzioni dei gusti dei consumatori così come si manifestano sul punto vendita. Servono stilisti capaci di fare “cool hunting”, stabilimenti flessibili e logistica veloce. Non c'è più una collezione primavera-estate e una autunno-inverno, ma tante micro collezioni che si passano il testimone nel corso dell'anno. Questa tendenza porta ad una sensibile riduzione di tempo della fase del disegno e progettazione e permette di sviluppare al massimo la cultura della produzione “ritardata”, guidata da continue verifiche di mercato effettuate nei punti vendita e da logiche industriali incentrate sulla scomposizione in moduli del prodotto.

L'applicazione del modello Zara ad aziende del lusso attualmente è impensabile, però ciò non esula dalla necessità di rivedere i processi aziendali in chiave di Lean Manufacturing. I timing delle collezioni sono sempre più stretti e spesso le produzioni sono anche destinate nel Far East, pertanto le aziende dovrebbero prestare molta attenzione alla reingegnerizzazione dei loro processi, se desiderano che la loro organizzazione sia orientata al cliente.

Sempre in occasione del work shop che si è tenuto, si è parlato dunque anche dell'importanza di migliorare i processi per dare solidità all'intero flusso di lavoro, evitando di ottimizzare alcune attività a discapito di altre e della performance complessiva. Si deve quindi curare l'efficacia dei collegamenti, dei sincronismi, degli interscambi tra le attività che compongono il processo, per renderlo una catena che genera valore per il cliente e per l'azienda.

Il primo step è stato quello di individuare le attività del processo: ogni responsabile di funzione ha stilato l'elenco delle attività che vengono svolte nell'ambito della propria area di competenza. Per poi rappresentare in maniera gerarchica le varie attività si è utilizzata la WBS - Work Breakdown Structure.

Si è poi creata una tabella la RAM, Responsibility Assignment Matrix, in cui le attività elencate nella WBS sono state incrociate con le rispettive funzioni aziendali coinvolte nella loro esecuzione.

Infine, per costruire il reticolo delle attività è stato necessario definire i legami logici (dipendenze) tra le attività, nonché la loro durata in giorni lavorativi.

A questo punto è stato possibile costruire il reticolo delle attività, che permette di identificare il cammino critico, cioè l'insieme delle attività che determinano (e vincolano) la durata minima, in giorni lavorativi, del processo.

Una volta individuate le attività a cui deve essere prestata la massima attenzione perché siano eseguite senza ritardi o slittamenti temporali è bene precisare che deve essere chiaro a tutti cosa significa valore per il cliente, poiché la sua creazione è centrale e deve essere la base per l'esistenza dell'azienda.

Il valore nasce:

- dalla comprensione delle esigenze dei clienti e del mercato;
- dalla visione sistematica del prodotto;
- dalla capacità di integrazione di tutti i contributi nell'azienda;
- dalla responsabilizzazione sui ritorni di business.

La value stream è l'insieme puntuale di tutte le attività dell'azienda che concorrono alla formazione del valore per il cliente. Al suo interno si identificano:

- attività value added;
- sprechi.

Gli sprechi sono attività che non aggiungono valore per il cliente finale e consumano risorse preziose dell'azienda. Attraverso la loro riduzione è possibile far scorrere il flusso del valore in modo più agile (lean) migliorando il rapporto tra lead time e tempo a valore. La capacità di far scorrere il flusso consente di legare la realizzazione del prodotto in modo diretto alla richiesta del cliente (modalità pull).

La missione di una azienda che voglia soddisfare i propri clienti deve essere improntata sulla Qualità Totale (CWQC), filosofia giapponese che sottolinea come gli strumenti della qualità debbano essere applicati a tutti i settori dell'azienda e non solo alla produzione. Il CWQC, Company Wide Quality Control, per essere efficace deve basarsi sul miglioramento continuo, *kaizen*, che crea un miglioramento graduale e costante a cui partecipano tutti. Il Kaizen richiede grande coinvolgimento umano e sistematicità, con esso si fa manutenzione su ciò che si ha e si migliora con grande impegno.

Nella prospettiva del mercato la qualità diventa un fattore strategico competitivo sia per la soddisfazione del cliente che per la minimizzazione delle risorse impiegate a tale scopo, mentre, nell'ottica dell'azienda operare in qualità significa

individuare una strategia manageriale ed una cultura aziendale capaci di affrontare e sostenere la sfida concorrenziale.

Bibliografia

Libri di testo:

- A. Pareschi, A. Persona, E. Ferrari, A. Regattieri, *Logistica integrata e flessibile*, Bologna, Società editrice Esculapio, ed.2002

- A. Pareschi, *Impianti industriali*, Società editrice Esculapio, ed.1994

Siti web:

www.atomos.it

www.corriere.it

www.sole24ore.it

www.furla.it