

Supply network

Nel distretto dell'occhiale si pensa all'integrazione

Un progetto in partenza dovrebbe riuscire a trasformare la filiera dell'occhiale in una supply network organizzata, dove tutti gli attori dovranno diventare parte integrante di uno stesso processo, con una piena condivisione di metodologie e infrastrutture.

Il mercato sempre più competitivo e aperto, con il quale il mondo del fashion e della moda deve confrontarsi, ha ormai imposto da tempo un profondo riesame nel modo di pensare la realtà aziendale. La filiera dell'occhiale e il distretto situato nell'area del Cadore in provincia di Belluno, nel suo complesso, sono tra quelli che rispetto agli altri si sono dimostrati più lenti ad affrontare il tema di una revisione del proprio sistema organizzativo e delle metodologie attuative. Un'ampia fascia, relativa alle medio-piccole imprese che sono numericamente predominanti, incontra ancora notevoli problemi nell'attivare i principi fondamentali di una corretta gestione aziendale e di processi di integrazione e di collaborazione basate sull'utilizzo di nuove tecnologie, di cui, invece, stanno facendo ampio utilizzo le aziende concorrenti localizzate in altre aree

geografiche. Questo divario, meglio conosciuto con il termine *digital divide*, mette a serio rischio e diminuisce significativamente il livello di competitività delle aziende del settore.

All'inizio degli anni Ottanta il mondo dell'occhiale ha iniziato un percorso di trasformazione del prodotto che da "dispositivo medico" (occhiale da vista) e "dispositivo di protezione individuale" (occhiale da sole) è diventato un oggetto di moda, un accessorio della "total look" che ormai tutte le grandi case di moda hanno inserito nelle proprie collezioni. Questo ha portato alla nascita di un numero significativo di aziende nella provincia di Belluno, che per più di un decennio, hanno operato sul mercato ottenendo risultati molto significativi sia da un punto di vista economico che occupazionale.

L'evoluzione del mercato ha portato, al periodo attuale, a un numero di aziende operanti nel settore di mezzo migliaio, di cui circa 400 sono aziende artigiane e le rimanenti sono aziende industriali di dimensioni medio-piccole. Tra le aziende più grandi solo quattro figurano come le leader di mercato: Luxottica, Safilo, De Rigo e Marcolin nella fascia degli occhiali di lusso e di alta e media gamma detengono più del 75% della quota di mercato mondiale (Luxottica 52%, Safilo 12%, De Rigo 9%, Marcolin 2,5%). Il fatturato complessivo nel 2006 ha superato i 6 miliardi di euro e gli occupati nel distretto sono complessivamente 13.000 circa, distribuiti fra le diverse realtà che costituiscono l'intera filiera.

Con l'avvento della globalizzazione dei mercati la crescente competizione ha portato a una prima selezione delle aziende, permettendo solo a quelle meglio strutturate nei processi di produzione e distribuzione del prodotto di cogliere





I rapporti all'interno della filiera dell'occhiale dovranno passare da una semplice collaborazione a una elevata integrazione: tutti gli attori dovranno diventare parte integrante di uno stesso processo, con una piena condivisione di metodologie e infrastrutture. In tempi che non saranno lunghi la filiera si trasformerà da insieme di attori a unico sistema paragonabile a un'unica entità produttiva.

le maggiori opportunità che si profilavano. Molte realtà invece sono state costrette a un ridimensionamento significativo e, in alcuni casi, persino alla chiusura. Da questo fenomeno si è constatato che le aziende in grado di operare sul mercato mondiale si sono ridotte a poche unità, rafforzando la loro posizione, mentre le altre hanno convertito il loro business alla produzione della componentistica (diventando fornitrici delle leader) o si sono specializzate su target di nicchia.

La mancanza di flessibilità ai cambiamenti di mercato può essere sintetizzata in alcuni punti emersi da studi fatti sul settore che mettono in evidenza una sostanziale resistenza al cambiamento quale combinazione di differenti aspetti tra i quali:

- polverizzazione dei soggetti, in quanto non si è ancora sviluppato un sistema di coordinamento strategico tra le realtà, quindi ognuna ha una propria strategia indipendente da ciò che fanno gli altri;

- numero di addetti molto basso, caratteristica questa comunque comune alla realtà imprenditoriale italiana. La dimensione delle imprese non favorisce infatti investimenti in tecnologia per due motivi: la convinzione che tecnologia è pari a costi elevati e la mancanza di *skills* interne all'azienda in grado di gestire e controllare la tecnologia;
- scarsa propensione alla costituzione di un'organizzazione aziendale efficace in grado di lavorare per obiettivi;
- scarsa propensione all'innovazione, vista principalmente come costo;
- scarso livello di informatizzazione, in cui sistemi evoluti sono stati installati ma non sono opportunamente sfruttati. Le aziende del territorio provengono da una forte cultura artigianale in cui il titolare è il fondatore e generalmente ha limitate conoscenze di organizzazione, controllo di gestione, sistemi informativi a supporto della produzione e del magazzino. Le aziende vivono l'informatica come un aspetto accessorio al pro-

prio business, relegato alle funzioni amministrative e contabili. La crisi del settore di alcuni anni fa ha, inoltre, inciso profondamente sul grado di fiducia verso Internet e le sue potenzialità.

Un modello sinergico

Il risultato di questa situazione per il settore è un aumento della posizione di leadership per realtà più affermate, mentre le realtà più piccole entreranno a fare parte della rete di fornitura delle grandi.

In un esempio concreto, durante una delle ultime convention, l'azienda leader a livello globale ha convocato i principali fornitori e ha lanciato un messaggio sicuramente ottimistico in termini di crescita (i ricavi 2006 rispetto al 2005 sono aumentati del 14% portando il gruppo a un fatturato consolidato pari 4.670 milioni di euro) prevedendo di consolidare gli indici di crescita. Dal punto di vista delle relazioni con i propri fornitori, invece, il messaggio non è stato altrettanto positivo. Infatti, per semplificare la gestione degli approvvigionamenti l'azienda ha previsto una riduzione del numero dei fornitori pari al 21%. Anche se non è stato esplicitamente detto, appare evidente che verranno mantenuti quei fornitori che saranno in grado di garantire il livello di servizio richiesto, dove la tempestività di reazione e l'attendibilità del flusso delle informazioni, sia per gli stabilimenti italiani che per quelli esteri, saranno le principali performance richieste. In un'ottica di supply chain collaborativa, particolare enfasi è stata data alla comunicazione delle date di consegna dei materiali che deve essere attendibile e continuamente verificata. Per rendere le informazioni disponibili e verificabili in tempo reale le aziende dovranno investire in organizzazione e infrastrutture informatiche.

Proprio su quest'ultimo punto una delle criticità all'integrazione sarà rappresentata dal fatto che

i rapporti all'interno della filiera dovranno passare da una semplice collaborazione a una elevata integrazione, quindi tutti gli attori dovranno diventare parte integrante di uno stesso processo, con una piena condivisione di metodologie e infrastrutture. In tempi che non saranno lunghi la filiera si trasformerà da insieme di attori a unico sistema paragonabile a un'unica entità produttiva. Diviene evidente che le relazioni diventeranno sempre più tese, diminuendo il livello delle scorte e richiedendo il rispetto del fattore tempo. Il ritardo di consegna per esempio di un fornitore potrebbe creare dei fermi produttivi al cliente.

Il progetto vuole trasmettere alle aziende della filiera dell'occhiale il concetto di integrazione. Appare evidente come per essere flessibili sia necessario puntare a un coordinamento e a una condivisione delle informazioni per ridurre o eliminare i fenomeni di ritardo o di distorsione dei segnali della domanda. Il distretto diviene l'ambiente adatto per costruire una rete di relazione basata non solo sulla reciproca conoscenza, bensì sulla visione strategica dell'intero settore. L'associazione di categoria Confindustria di Belluno, il TeDIS - *Center for Studies on Technologies in Distributed Intelligence Systems*, il TLSU - *Transport, Logistics and Supply Chain Management Unit*, la collaborazione di MBM Italia e Ailog Nord Est hanno creato un progetto tale da fornire gli strumenti necessari per la transizione da un modello aziendale in cui prevale lo spirito individualistico a un modello sinergico.

Gli obiettivi che si vogliono raggiungere sono quelli di sensibilizzare le aziende di piccole e medie dimensioni appartenenti alla filiera dell'occhiale a:

- garantire il livello di servizio richiesto dalle aziende leader di filiera;
- definire e migliorare la tempestività e l'atten-



L'associazione di categoria Confindustria di Belluno, il TeDIS - *Center for Studies on Technologies in Distributed Intelligence Systems*, il TLSU - *Transport, Logistics and Supply Chain Management Unit*, la collaborazione di MBM Italia e Ailog Nord Est hanno creato un progetto tale da fornire gli strumenti necessari per la transizione da un modello aziendale in cui prevale lo spirito individualistico a un modello sinergico.

dibilità del flusso delle informazioni, sia per gli stabilimenti italiani che per quelli esteri;

- sviluppare un'organizzazione di filiera finalizzata alla comunicazione delle date di consegna dei materiali che devono essere attendibili e costantemente verificati;
- supportare la scelta e l'adozione di strumenti informativi destinati alla creazione di ambienti collaborativi di supply chain.

Per quest'ultimo punto potrebbe essere interessante applicare tecnologie e applicazioni software di nuova generazione. In particolare, la scelta sicuramente dovrà ricadere su applicazioni che si basano su Internet, rete aperta ed economica. Inoltre gli strumenti informativi non dovranno richiedere l'installazione di software particolari. Infine, e questa potrebbe rappresentare una vera novità, adottare soluzioni informative che potranno essere fatturate con la logica dell'utilizzo. Le relazioni SAAS, *Software As A Service*, riportano il pagamento dei servizi informatici al settore delle *comodity* come luce, gas, telefono.

Fornendo alle aziende dei sistemi semplici da utilizzare che non richiedono investimenti e soprattutto hanno costi proporzionali al livello di business, si ritiene che le barriere culturali all'innovazione dovrebbero via via essere eliminate. Inoltre, accompagnando le stesse imprese a

una presa di coscienza dei costi aziendali, dei processi e degli indici di prestazione il periodo per arrivare a una condizione di regime dovrebbe ridursi considerevolmente. Un altro punto di forza del progetto è un approccio di tipo *top-down*, ovvero si tratta di un fabbisogno che le leader della filiera mettono in evidenza. Il loro potere contrattuale potrebbe diventare un altro elemento catalizzante dell'applicazione dei nuovi strumenti. Un atteggiamento simile infatti si è già potuto registrare in altri settori molto più maturi come quello dell'automotive. In quel caso le aziende leader di produzione hanno trascinato la rete dei propri fornitori ad evolversi dal punto di vista organizzativo e ad adottare sistemi evoluti di comunicazione (negli anni '80 si basavano sullo standard EDI). È quindi molto probabile che anche in questa situazione in pochi anni il distretto dell'occhiale possa passare da una condizione di artigianalità a una situazione di piena industrializzazione. I tempi del progetto di circa due/tre anni sono in parte necessari per trasferire alle realtà del distretto il concetto di managerialità di una gestione aziendale portata alla condivisione e alla collaborazione. Si passerà, quindi, da un territorio caratterizzato dalla presenza della filiera dell'occhiale a un territorio caratterizzato dalla presenza di una supply network. ■