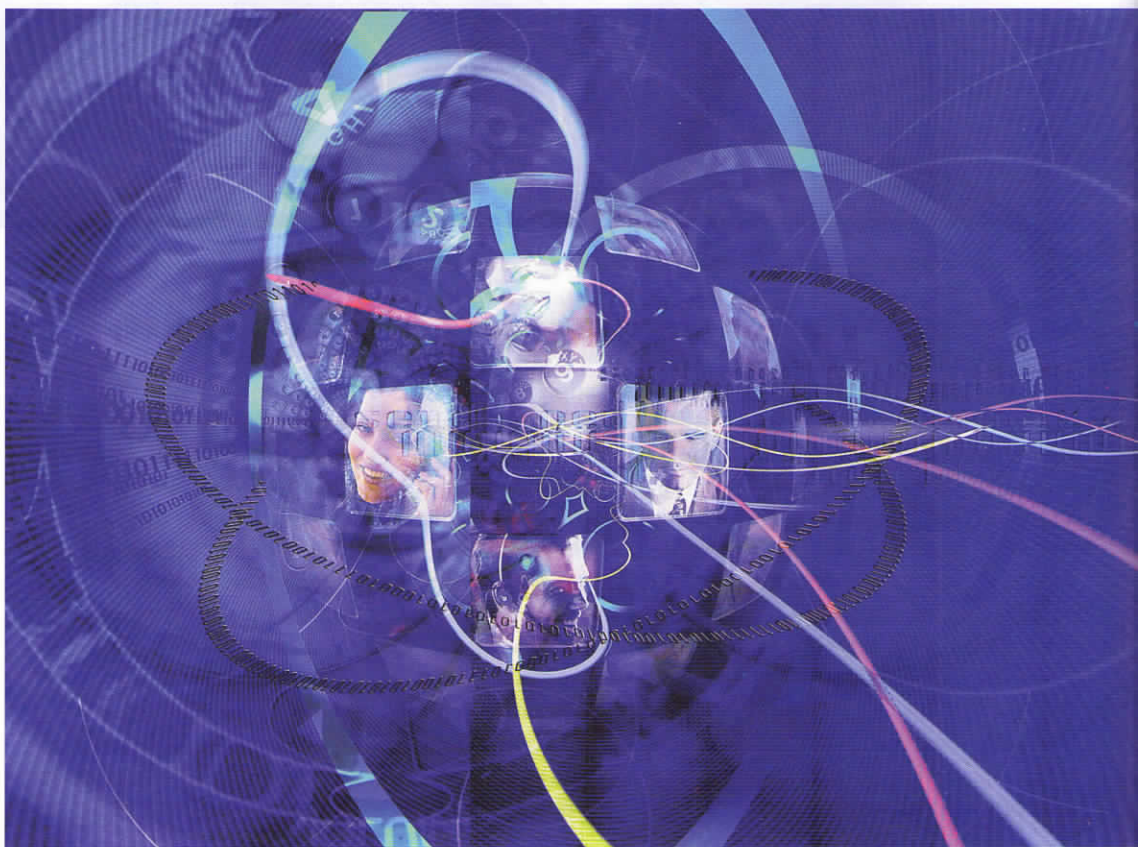


Voglia [e necessità] di collaborare

Muovendosi su scenari altamente competitivi e globalizzati, le aziende del mondo del commercio devono oggi fronteggiare sfide sempre più complesse, quali gestire in modo più proficuo gli stock, ridurre i costi di gestione, ottimizzare i processi e gli scambi con i partner, rafforzare le relazioni con i clienti, sviluppare molteplici canali di vendita in modo coerente. Elaborare modelli collaborativi diviene quindi un imperativo.



Efficienza e competitività vengono misurate in base alla capacità di effettuare consegne veloci, a costi ridotti, ad un numero sempre più ampio di clienti, così come sulla rapidità con cui si riescono a processare volumi di dati costantemente in aumento o sull'abilità di agire efficacemente "in rete" con clienti, fornitori, partner, e persino con i concorrenti. Da tutto ciò nasce l'esigenza di implementare

modelli collaborativi. Collaborare è un termine di facile intuizione ma se esteso al mondo aziendale entra subito in contrasto con il concetto ben più familiare di "concorrenza" o "competizione". Perché collaborare e investire tempo e risorse nel farlo? Le aziende produttive da sempre cercano di ottenere il massimo vantaggio competitivo: comprare materie prime e servizi al costo più basso possibile (è per questo che molte aziende

basano la produzione in paesi emergenti) e vendere i prodotti finiti al prezzo più alto possibile (tramite strategie di brand loyalty...). Ma queste strategie, a lungo termine finiscono con l'indebolire la catena di fornitura e prima o poi, qualche anello, finirà con lo spezzarsi. Non è sicuramente una strategia di lungo termine. Ecco allora che prende sviluppo la parola "partnership" la quale porta ad unire tutti i membri di una stessa supply chain.

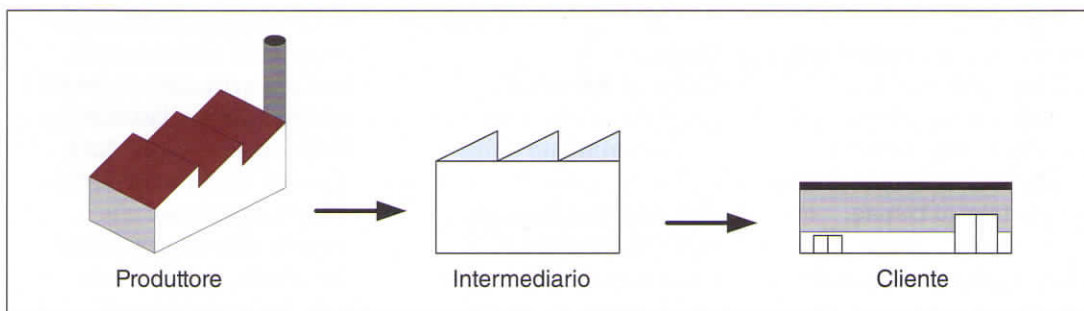
Più modelli per la Supply Chain

Scopo della collaborazione è trovare un terreno d'intesa basato su valori ed interessi comuni, per intraprendere azioni collettive di cui si condividano rischi e benefici, in un'ottica win-win¹. Per giungere a tale affermazione però il percorso non è stato

¹ Win-win è un'espressione inglese che indica la presenza di soli vincitori in una data situazione. Il beneficio è di entrambe le parti, così come i rischi.

semplice. Per comprendere a fondo quanto la parola "collaborazione" sia ancora oggi un concetto aziendale difficile ma mettere in pratica, vediamo qual è stata l'evoluzione della catena di fornitura, da ancor prima che il concetto di catena di fornitura esistesse.

La teoria alla base del Supply Chain Management ci insegna che esistono 4 modelli base di Supply Chain (Ferrozzi e Shapiro, 2001) che si evolvono dal primo al quarto, anche se, nella realtà quotidiana, si possono trovare molte altre varianti. Il primo modello viene identificato come "modello classico" in quanto rappresenta lo stadio zero dell'evoluzione verso il SCM. In questa situazione il rapporto tra i membri della catena di fornitura sono puramente di natura commerciale: c'è chi vende e chi ci acquista e per lo più di carattere immediato; non si guarda al futuro. Le negoziazioni sono fatte "a braccio di ferro" e tendenzialmente si ha un numero di fornitori molto elevato per poterli mettere in competizione tra loro. La catena di fornitura può evolversi dal modello tradizionale e raggiungere la fase delle "relazioni intelligenti". In questo tipo di catena, sia il produttore che l'intermediario sono rappresentati da imprese forti, autonome, con obiettivi di crescita e di dominio del mercato ben precisi. Il produttore investe per ottenere una leadership ed una fedeltà alla propria marca (brand loyalty). In modo analogo si comporta il distributore, che dedica le

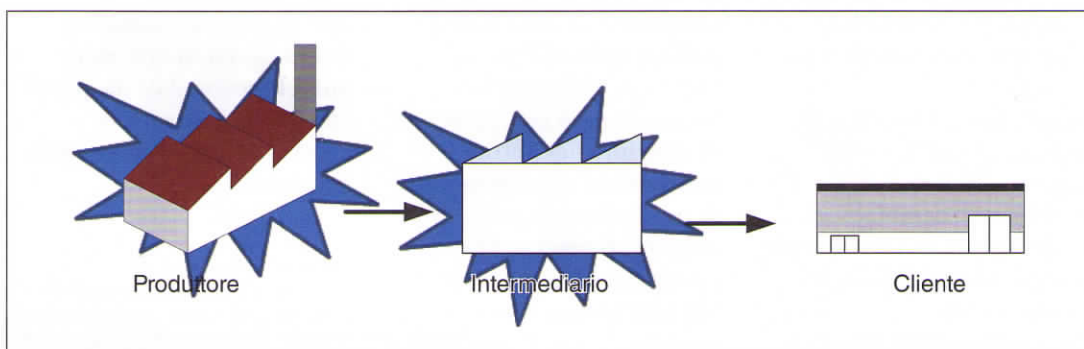


Modello tradizionale, stadio zero della evoluzione della catena di fornitura.

proprie energie a ricercare una fedeltà alla propria insegna (store loyalty). Trattandosi di due figure forti, sono entrambe in grado di investire per conoscere meglio i meccanismi con cui ci si relaziona all'interno della catena. Della catena percepiscono quindi i punti di debolezza e sanno sfruttare le opportunità. Per questo motivo il loro principale obiettivo è la riduzione degli sprechi e dei costi d'interfaccia. come, per esempio, i costi delle scorte o dei controlli della qualità. Per realizzare ciò sono disposti a scambiarsi informazioni; ma, in numero limitato. Nella sostanza le due imprese restano fortemente indipendenti l'una dall'altra. Molte aziende, oggi, sono ferme a questo stadio. Il terzo modello è caratterizzato da un'unica "impresa dominante". Ossia una catena nella quale agisce, quasi sempre

al centro della filiera, una impresa che, ha conoscenze tecniche e gestionali, nonché un potere d'acquisto maggiore rispetto agli altri partecipanti. Si opera principalmente collegando i fornitori con ogni mezzo consentito, soprattutto quelli offerti dalla evoluzione della informatica e delle comunicazioni. È proprio in queste catene che troviamo soluzioni come il Just In time, il Quick Response, le varie forme di EDI.... C'è un solo protagonista all'interno della catena che spende energie e fa investimenti per sostenere la validità dell'intero ciclo. Finalmente, con la quarta fase si arriva al modello chiamato: "partnership". In questo modello non c'è nessuna impresa che domina i fornitori, o che decide come si deve distribuire il prodotto finito, come si deve impostare lo stabilimento,

o come si deve gestire l'innovazione. L'impresa riesce a stare nel mercato sostanzialmente perché si unisce ad altre imprese (veri e propri partner) che con lei cercano il successo. Si sta uniti per creare una Supply Chain in grado di competere contro un'altra Supply Chain. Ecco che, per "stare insieme", lo scambio di informazioni non si limita ai programmi di produzione o ai dati sulle scorte. Assieme ai fornitori, si fa innovazione, si scambiano informazioni sui piani di sviluppo futuri, sulla ricerca e lo sviluppo, sulla evoluzione della tecnologia. In altre parole si cerca di definire e realizzare una visione unica, e non tradizionale, del futuro per poter guadagnare in termini di efficienza, riduzione dei costi, miglioramento del servizio, sostenibilità. O in altre parole: per



Modello di catena della fornitura definito "partnership".

crescere.

Il successo in questo caso (stiamo parlando del successo della catena, non del protagonista) è condizionato dal più debole dei partner di catena. Esattamente come accade a una catena che, quando viene tirata, si spezza in corrispondenza dell'anello più debole. Non serve avere anelli spessi e durissimi, se poi ce n'è uno solo fragile e sottodimensionato. Tutti i partner della Supply Chain hanno quindi interesse a rinforzarsi a vicenda.

Supply Chain collaborative

Negli ultimi anni le teorie manageriali si sono spostate dalla fase zero: un'azienda indipendente, focalizzata solo sulla sua struttura interna a modelli collaborativi e di partnership portando la concorrenza tra singole imprese ad una concorrenza tra catene di fornitura (Supply Chain).

Questa evoluzione è dovuta al fatto che le aziende hanno capito che, per sopravvivere in un ambiente competitivo e di business globale come quello moderno, non basta contare solo sulla propria competitività, ma è essenziale costruire stretti rapporti reciproci per condividere le proprie strategie e andando a generare situazioni di tipo "win-win".

Infatti, parallelamente alla diffusione del SCM, il rapporto tra fornitori e acquirenti è cambiato in modo significativo: entrambi si sono sforzati a definire obiettivi comuni e a coordinare gli sforzi in modo tale da raggiungere

l'ottimo per l'intera Supply Chain.

Come conseguenza, molti studi riportano che il mantenimento della partnership risulta essere uno dei fattori chiave nella filosofia del SCM e i principali fattori che incidono su un rapporto positivo e duraturo nel tempo sono:

- l'interdipendenza;
- la fiducia;
- la cooperazione;
- lo scambio di informazioni;

Oltre a questi aspetti, sicuramente anche le soluzioni informatiche oggi a disposizione hanno fatto la loro parte.

La gestione documentale elettronica, l'EDI (Electronic Data Interchange), è stato il primo e più immediato fronte della collaborazione. All'inizio degli anni Novanta le aziende produttrici di beni di largo consumo cercano di abbassare i costi logistici: gli stock rappresentano oltre il 30% del valore contabile aziendale, le imprese devono diminuirli ed iniziano quindi ad operare con logiche "just-in-time". Ed è proprio questo che introduce l'urgenza di sincronizzare i flussi fisici e quelli informativi tra i vari attori della filiera e che determina la diffusione dell'EDI. La collaborazione inizia quindi sotto forma di scambio di informazioni e documenti (ordini, bolle, fatture). Poiché la logistica "pull" necessita però ben presto di ulteriore flessibilità, reattività ed efficienza di produzione, e poiché i carburanti sono sempre più costosi ed i clienti sempre più esigenti sul livello di servizio, a partire dal 2000 si assiste ad un'evoluzione che

porta all'implementazione di modelli collaborativi ben più articolati, inerenti direttamente all'execution della supply chain. Ecco nascere allora varie forme di collaborazione che sfruttano la condivisione dei mezzi, delle risorse e delle competenze al fine di gestire processi logistici fin qui condotti in modo individuale: mutualizzazione degli approvvigionamenti, mutualizzazione o consolidamento degli stock, mutualizzazione del trasporto.

Di seguito saranno presentati dei casi aziendali sviluppati grazie all'utilizzo di soluzioni software per la collaborazione, messe a punto da Generix Group, multinazionale francese specializzata in questo specifico ambito, proprio per dimostrare che le organizzazioni che hanno scelto di innovare mettendo in atto modelli di gestione collaborativa dei processi aziendali sono riuscite ad ottimizzarli e ad aumentare la propria competitività sul mercato.

La gestione dell'approvvigionamento

L'approvvigionamento condiviso è un approccio collaborativo che vede il fornitore diventare co-responsabile dell'approvvigionamento dei CeDi del distributore sulla base dei dati da questi trasmessigli (livelli di stock, previsioni di vendita, promozioni).

Il caso Unilever: approvvigionamento condiviso

Unilever utilizza la soluzione per l'approvvigionamento condiviso per rispondere agli obiettivi di ottimizzazione della propria catena di approvvigionamento: oltre 120 utenti in 10 paesi si connettono in simultanea all'applicativo che consente di generare il piano di approvvigionamento a fronte delle scorte disponibili sui CeDi, delle uscite di stock, delle previsioni di vendita e delle promozioni programmate. I risultati ottenuti da Unilever sono una più stretta collaborazione con i clienti ed un miglior controllo dei costi di consegna. Le informazioni raccolte grazie al VMI2 (vendite e stock clienti) hanno inoltre portato a miglioramenti in termini di reattività e snellito il carico di lavoro degli utenti. I risultati ottenuti dai clienti Unilever: fino al 99,9% di disponibilità dei prodotti in negozio, -30% di stock a magazzino.

Il caso Sara Lee e Cadbury: approvvigionamento mutualizzato

Le industrie dolciarie Sara Lee e Cadbury, i cui stabilimenti francesi sono ubicati in prossimità geografica e che già operano in VMI con la GDO in modo autonomo tramite la soluzione GCS EWR Plus, nel 2004 avviano un programma di condivisione dei mezzi di trasporto per la consegna ai 40 CeDi riforniti, avvalendosi della

² Il Vendor managed inventory (VMI) è una tecnica applicata in un contesto di supply chain che vede il controllo, la pianificazione e la gestione del magazzino da parte del fornitore. Il cliente mette a disposizione del fornitore i dati sullo stato del magazzino e sulle previsioni di vendita, il fornitore, mediante questi dati e con un piano precedentemente concordato si occupa di gestire le scorte del cliente.

supply chain management

Software gestionali

regia logistica di un 4PL, e successivamente affidano le attività di stoccaggio e di co-packing ad un medesimo operatore logistico. I risultati ottenuti: già dal primo anno riduzione degli stock del 19% ed ottimizzazione della saturazione dei mezzi, che ha inciso sia sui costi di trasporto, sia in termini di riduzione delle emissioni di CO₂. La mutualizzazione degli approvvigionamenti ha inoltre permesso di ottimizzare la gestione delle nuove referenze e quella dei picchi di domanda relativi alle promozioni.

La gestione degli stock

La mutualizzazione degli stock è un approccio logistico che si realizza mettendo in comune gli strumenti e le risorse per le attività di stoccaggio e spedizione e per l'offerta di servizi logistici avanzati, quali ad esempio il co-packing e l'approvvigionamento condiviso, con l'obiettivo di abbassare i costi logistici associati ai grandi volumi di stock. Dal punto di vista del distributore, il vantaggio dell'avviare un progetto di consolidamento

degli stock presso alcuni operatori logistici può risiedere nell'avvicinamento delle merci dei fornitori ai suoi CeDi e nell'aumento della saturazione dei mezzi grazie allo sfruttamento di camion multiprodotto, utilizzabili sia per le raccolte multi-fornitore che per la distribuzione sui punti vendita. Dalla prospettiva invece del fornitore, la mutualizzazione degli stock tra industrie permette ad esempio di raggruppare le merci in un sito di stoccaggio condiviso per poter poi da lì consegnare ai clienti in

mezzi completi, mantenendo alto il tasso di servizio. Ad un 3PL infine, organizzare la mutualizzazione degli stock per più committenti porta vantaggi in termini di riduzione costi ed aumento della competitività sul mercato, grazie anche alla possibilità che ne deriva di proporre servizi logistici avanzati.

Il caso 3C di Carrefour: mutualizzazione degli stock

I 3C (Centri di Consolidamento e di Collaborazione) rappresentano la soluzione adottata da Carrefour in Francia per aiutare oltre 500 piccoli fornitori a sopportare tensioni di flusso sempre più spinte sui suoi 40 CeDi (consegne più frequenti in quantità e più piccole, tipiche del JIT) e consistono in piattaforme intermedie, create dal colosso della GDO, su cui vengono consolidati gli stock dei fornitori. Gestite da operatori logistici di fiducia, le piattaforme aggregano ciascuna dai 70 agli 80 fornitori, anche stranieri, e si fanno carico dell'elaborazione dei dati relativi allo stoccaggio delle merci e ai trasporti, sia in entrata che in uscita, garantendo la completa tracciabilità delle transazioni commerciali e degli stock. La soluzione tecnologica adottata da Carrefour sui 3C viene utilizzata per ottimizzare la gestione degli stock e facilitare la collaborazione grazie alla sincronizzazione dei dati e dei flussi. I risultati: Carrefour ha diminuito del 40% i tempi di consegna ed aumentato del 17% la saturazione dei mezzi, vantando l'uso di camion in carico completo

Effetto Forrester o "colpo di frusta"

Uno dei problemi principali che affliggono le Supply Chain è l'effetto Forrester. Secondo questo principio un cambiamento del 10% nelle vendite al dettaglio da parte dei rivenditori, può provocare una variazione di oltre 40% nella domanda a monte. Questo fenomeno è causato, oltre che da lenti tempi di reazione di elaborazione delle informazioni da parte della catena di fornitura, anche da:

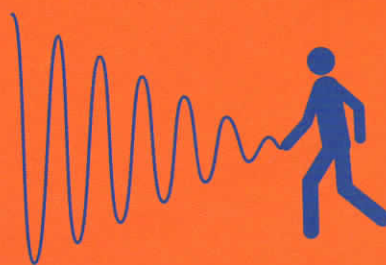
- distorsione delle informazioni;
- ritardi nella diffusione dei dati;
- sistemi informatici inadeguati;
- mancanza di collaborazione.

Ecco un breve esempio.

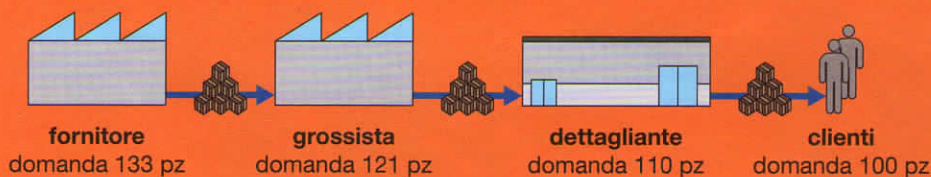
Il primo caso è quello di una catena di fornitura classica: gli attori non comunicano fra loro e basano i loro acquisti su previsione, considerando un errore previsionale del + 10%.

Di conseguenza se si prevede che i clienti chiederanno 100 prodotti, il dettagliante ne acquisterà 110 e così via.

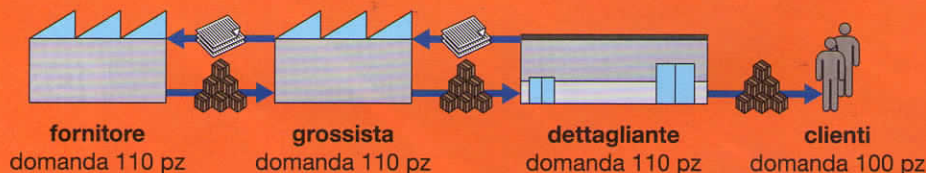
Confrontando questa situazione con quella successiva, dove non c'è solamente un flusso fisico che da monte va verso valle ma c'è anche un flusso informativo che da valle va verso monte, una volta che il dettagliante conosce la domanda dei clienti, si è in grado di ridurre drasticamente le scorte.



SUPPLY CHAIN TRADIZIONALE



SUPPLY CHAIN COLLABORATIVA



lungo tutta la supply chain, con una conseguente riduzione del 25% delle emissioni di CO2. I fornitori hanno diminuito i propri costi di trasporto e riescono ad assicurare un alto livello di servizio al cliente, al contempo liberando presso i propri stabilimenti uno spazio che diventa un polmone strategico per lo stock nei periodi di picco della produzione. Gli operatori logistici hanno per ogni piattaforma 70/80 clienti invece che uno solo ed hanno aumentato la parte di flusso cross-docking sul flusso stoccato.

La gestione del trasporto

La condivisione del trasporto può essere una conseguenza della mutualizzazione degli approvvigionamenti e/o degli stock ed è una forma di collaborazione proponibile su iniziativa di una o più industrie oppure degli operatori logistici. L'obiettivo è sfruttare meglio la capacità di un mezzo, sia sul flusso di raccolta che su quello di consegna, aggregando merci provenienti da vari fornitori o destinate a vari clienti. La mutualizzazione del trasporto, a monte tra l'industria e le piattaforme e a valle tra le piattaforme e le aziende clienti, permette di raggiungere importanti obiettivi economici, qualitativi ed ecologici: i migliorare il livello di servizio dei clienti in termini di puntualità, conformità ed integrità delle merci consegnate i ottimizzare la saturazione dei mezzi per contenere l'aumento dei costi per unità di trasporto e, di conseguenza, abbattere le emissioni di CO2 i ridurre

i costi di non-qualità, ad esempio le penali di ritardo e di danneggiamento merci i consegnare in modo efficace indifferentemente piccoli e grandi volumi i aiutare le piccole e medie imprese a raggiungere mercati distanti e tipicamente di più difficile penetrazione. È facilmente intuibile quali inoltre possano essere gli impatti positivi della mutualizzazione del trasporto sulla logistica urbana, fattore che grandemente concorre alla congestione del traffico e all'inquinamento.

Il caso PepsiCo France: mutualizzazione del trasporto

Nel 2009, PepsiCo France avvia un'importante ristrutturazione logistica con il duplice obiettivo di sviluppare i propri marchi su due circuiti di distribuzione e migliorare la propria performance sia a livello di profitto che di sostenibilità. A seguito della decisione di concentrare la produzione in siti di imbottigliamento operanti anche per conto di aziende concorrenti (Schweppes, Orangina e Refresco) e grazie all'uso di soluzioni gestionali di tipo "collaborativo", PepsiCo riesce ad ottimizzare il trasporto delle merci totalizzando fino all'80% di consegne dirette dalla fabbrica alla GDO senza passaggi intermedi alle piattaforme, il che porta al dimezzamento degli stock del trade. Il tutto con un livello di servizio pari al 99,6%. Anche per quanto riguarda il canale Horeca la saturazione dei mezzi di trasporto aumenta di oltre il 20% (arrivando al 60% complessivo), grazie alla

creazione di un portale in grado di gestire ordini multi-prodotto ed alla possibilità di identificare merce pesante e merce leggera per operare l'accatastamento sui mezzi. PepsiCo France ha diminuito del 3% i costi di trasporto e ridotto di 2 mila tonnellate in un anno le emissioni di CO2.

Il caso Deret Logistique: mutualizzazione del trasporto per consegne urbane

Deret Logistique è un 3PL impegnato che ha avuto l'audacia di scegliere la strada dell'innovazione per rispondere alle istanze ecologiche di alcuni dei suoi clienti e, allo stesso tempo, giocare d'anticipo sulle normative per la gestione del traffico nei centri urbani. Deret ha creato la propria rete di city hub in 23 grandi agglomerati francesi e, a partire dal termine del 2009, opera la distribuzione dell'ultimo miglio con mezzi elettrici per organizzare la distribuzione dalla piattaforma centrale ai city hub e saturare i giri multi-cliente. Il primo anno, la consegna dell'ultimo miglio 100% elettrica è stata un'esclusiva per il cliente Sephora, che ha potuto ridurre del 30% le sue emissioni di CO2 legate al trasporto. Dopo questo periodo, Deret ha però ottenuto da Sephora la possibilità di mutualizzare le consegne utilizzando i mezzi elettrici anche per altri clienti appartenenti a settori merceologici diversi, tra cui cosmesi, lusso, telecomunicazioni.

Conclusioni

Questi esempi ci insegnano che bisogna saper "osare", abbandonare le vecchie consuetudini e abitudini

per qualcosa di nuovo e audace...ma con la consapevolezza che "l'unione fa la forza". Tutti i casi di collaborazione presentati ci mostrano come sia possibile ottenere vantaggi economici e ambientali se si è disposti a cambiare. Ad ogni modo, tutti i risultati mostrati non sarebbero stati possibili se le Aziende non avessero deciso di investire su innovativi software gestionali. Del resto, le soluzioni informatiche sono sempre al centro di tale cambiamento e sono uno strumento indispensabile da saper gestire e implementare correttamente. ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Bibliografia

- ✓ Andrew Thomas, Cardiff Business School (2007) *Integrating Local Suppliers In A Global Supply Network*, *Journal of Manufacturing Technology Management* Vol. 18 No. 5, pp. 490-512
- ✓ Andrea Pessotto, SCM: *Supply Chain Management*, Università Degli Studi Di Udine, Dipartimento Di Ingegneria Elettrica Gestionale E Meccanica
- ✓ Rachel Mason-Jones, Ben Naylor and Denis R. Towill, *Lean, Agile Or Leagile? Matching Your Supply Chain To The Marketplace*, *International Journal Of Production Research*
- ✓ xProf. Andrea Sianesi, *Lean & Agile*, Politecnico Di Milano *Supply Chain Management*, Wikipedia, *The Free Encyclopedia*. Accessed on 23 June 2010.
- Marshall L. Fisher, *What Is The Right Supply Chain For your Product?*
- ✓ Antonio Giura, *Applicazioni Internet Alla Funzione Approvvigionamenti: Dall'SCM all'E-Procurement*, Unitec.It
- ✓ *La gestione collaborativa della supply chain - Innovare per competere e per crescere*, a cura di Generix Group