

# OTTIMIZZARE COLLABORANDO CON FORNITORI E COMPETITOR

**Carrefour** esce dai tradizionali paradigmi di ottimizzazione interna per aprirsi a nuove partnership (anche con competitor) in un'ottica di logistica collaborativa, per condividere non solo risorse e informazioni, ma anche i benefici a vantaggio di tutta la filiera. L'asset sharing, le piattaforme di scambio dati e il progetto con Beverete testimoniano la validità della scelta fatta da una delle principali insegne della GDO

di P. Rangoni

Paolo Rangoni, direttore Supply Chain Carrefour Italia

In uno scenario di contrazione dei consumi (-8% la domanda interna dal 2011 al 2013), la GDO ha ridotto costantemente i propri margini commerciali, assorbendo con maggiore efficienza buona parte degli incrementi di costo subiti. Infatti, secondo i dati Istat, dal 2004 al 2012 c'è stato un incremento delle tariffe sui servizi del 36,7%, un aumento dell'inflazione del 21,1% e un rincaro dei prezzi del largo consumo confezionato del 9,8%. Inoltre, se guardiamo il listino medio dei fornitori, le tariffe sono aumentate del 4% a fronte dell'1,5% dei prezzi di vendita nella GDO, il che significa dover recuperare 2,5 punti di marginalità ogni anno, cercando di non far gravare il rincaro sul consumatore finale. L'effetto combinato del calo dei volumi di acquisto e della compressione dei margini di profitto ha portato le aziende, in particolare quelle della GDO, a cercare nuovi percorsi per rendere più efficienti le proprie strutture e, tra questi, quello della logistica collaborativa ha assunto una certa importanza, anche a livello strategico. Nel caso specifico della supply chain di Carrefour Italia, tale scenario ha convinto il gruppo ad intraprendere due percorsi paralleli di riorganizzazione dei flussi logistici:

- Ottimizzazione interna attraverso una revisione del network distributivo, non più adeguato in funzione dei volumi da gestire, e ricerca di qualsiasi possibilità di riduzione costi che non impattasse sul servizio al punto vendita e sul cliente finale

- Ricerca ad ampio spettro di sinergie, considerando l'intera catena del valore della filiera distributiva del largo consumo, per poi procedere ad una condivisione del beneficio con gli attori coinvolti

In aggiunta, l'ottimizzazione dei depositi e dei trasporti passa attraverso la saturazione delle strutture fisiche per ridurre l'impatto dei costi fissi ed aumentarne la produttività. Pertanto, Carrefour ha lavorato usando sia il fattore temporale (riutilizzo dell'asset su una fascia oraria più estesa) che il fattore spaziale (saturazione).

## IL PERIMETRO DELLA COLLABORAZIONE NELLA GDO

La continua ricerca di efficienza richiede l'estensione dell'analisi al di là dei propri confini aziendali. Rispetto a una rappresentazione classica della supply chain nella distribuzione, tradizionalmente Carrefour era solita focalizzarsi maggiormente sull'ottimizzazione dei propri depositi e/o sui trasporti verso il punto vendita. Ora invece il raggio di azione si è esteso e la continua ricerca di efficienza ha richiesto l'estensione dell'analisi al di là dei propri confini aziendali, arrivando ad inglobare tutta la filiera. Tale cambio di rotta ha portato l'azienda a ricercare l'ottimizzazione del flusso merce e degli stock da fine linea al banco del negozio, rivedere la pianificazione trasporti sia a monte che a valle e a stringere partnership collaborative con gli attori della catena, dando maggiore

# APERTI 7 GIORNI SU 7 24 ORE SU 24



*... l'ottimizzazione dei depositi e dei trasporti passa attraverso la saturazione delle strutture fisiche per ridurre l'impatto dei costi fissi ed aumentarne la produttività*

risalto alla visibilità dei tempi di attraversamento, all'impiego dei flussi dati EDI e alle previsioni di vendita condivise.

L'individuazione di aree per il potenziale recupero di efficienza passa attraverso la ricerca di partner disposti al cambiamento e di soluzioni pronte a supportare nuovi processi innovativi. Di seguito, verranno presentati tre case studies di logistica collaborativa ai quali ha partecipato attivamente Carrefour Italia, con un approccio "molti a molti" e di apertura verso soluzioni che mettono in comune dati, informazioni, strutture e processi, coinvolgendo anche terze parti in un'ottica open, ossia di condivisione con chiunque volesse partecipare ai progetti.

Casi di collaborazione:

- Pianificazione slot di scarico, collaborazione con fornitori e competitor

- Transport collaboration
- Settore vinicolo: il progetto Piattaforma Cantine con Beverete

#### **CASO 1 – PIANIFICAZIONE SLOT DI SCARICO A DEPOSITO**

Per far diventare la soluzione adottata uno standard di settore, Carrefour ha da subito invitato al tavolo di lavoro gli altri retailer, proponendosi come elemento di aggregazione e di traino per la filiera.

L'obiettivo di questo progetto è stato trovare una soluzione che consentisse a Carrefour di pianificare meglio gli arrivi e al trasportatore di sapere quale mezzo doveva essere impiegato e per quanto tempo. Infatti, nell'ottica della collaborazione di filiera e di ottimizzazione del trasporto una criticità su alcune piattaforme è rappresentata dalle attese allo scarico che impediscono il riutilizzo del mezzo nel corso della giornata (produttività automezzi).

Si è reso pertanto necessario strutturare maggiormente il processo di arrivo e scarico dei mezzi attraverso l'individuazione di uno strumento web based standard per la gestione online delle finestre di scarico e per la condivisione delle informazioni all'interno dell'intera filiera (produttore-trasportatore-distributore) tali da certificare i KPI del progetto (puntualità all'arrivo, puntualità di entrata e gestione dinamica degli slot) rendendoli certi e inconfutabili. Ciò ha permesso di rendere visibile a tutti gli attori coinvolti quello che succede in tempo reale lungo la supply chain, il pianificato e le performance ottenute. Un sistema di relazione "molti a molti" si è trasformato in una *piattaforma web* di condivisione "molti a molti", grazie alla partnership tecnologica con il gruppo Tesisquare e la loro soluzione TC1.

La pianificazione dinamica degli slot è stata il vero fulcro del progetto e ha consentito di stimare, attraverso degli algoritmi, il tempo necessario per lo scarico delle merci in funzione del tipo di ordine e delle risorse a disposizione in quel momento, in maniera molto affidabile. Tale strumento di pianificazione è diventato rapidamente uno standard di settore e ciò è dovuto al fatto che sia una soluzione aperta, spinta fin dall'inizio dai più partner della filiera.

Attualmente, 2.500 utenti al giorno utilizzano tale piattaforma, riconosciuta innovazione leader in Europa, e grazie alla quale circa 1.400 stanno testando nuovi processi collaborativi. Inoltre, il 75% dei volumi di deposito (in totale 50 depositi coinvolti) è gestito attraverso questa piattaforma e il 98% dei camion che arriva rispettando i tempi, riesce a scaricare senza alcun ritardo.

## CASO 2 – COLLABORATIVE TRANSPORTATION

L'ottimizzazione dei flussi e dei trasporti in ingresso e in uscita dai depositi è uno strumento in grado di creare valore e "servizio innovativo" nell'ambito di un contesto esterno sempre più difficile e vincolante. Infatti, usare lo stesso mezzo può garantire la creazione di un network "lean & green" che permette di costruire una risposta efficace al contesto attuale.

Asset sharing significa condividere i mezzi di trasporto utilizzati tra produttori e distributori con l'obiettivo di ridurre il traffico su strada e l'impatto ambientale ed economico del trasporto. Si crea così il circolo virtuoso del trasporto collaborativo: meno viaggi, meno camion, meno costi e meno inquinamento, per un impatto più positivo sull'ambiente.

Tale formula vale di più se pensiamo al contesto italiano, dove il trasporto su strada è determinante per il 95% del settore dei consumi. La condivisione del mezzo per i flussi distributivi sinergici tra produttori e distributori è un'opportunità fondamentale al fine di garantire la riduzione dei chilometri a vuoto e massimizzare le attività di trasporto, consentendo un migliore

## CONDIVIDERE I BENEFICI PRIMA DI TUTTO

I principali vantaggi derivanti dai progetti di collaborative logistics, lato produttore e distributore:

### Vantaggi retailer

- Efficienza operativa
- Riduzione livelli di stock
- Riduzione costi amministrativi
- Riduzione del lead time
- Riduzione degli stock out
- Miglioramento del livello di servizio al cliente

### Vantaggi produttore

- Aumento competitività
- Riduzione oscillazione domanda
- Ottimizzazione della produzione
- Riduzione livelli di stock
- Ottimizzazione distribuzione
- Miglioramento del livello di servizio al cliente



assorbimento dei costi fissi e una riduzione delle incidenze dei costi globali. A tale scopo, è necessario monitorare i flussi outbound e inbound e la massa critica necessaria con l'obiettivo di creare un circolo virtuoso distribuendone i vantaggi con tutti gli attori che vi partecipano.

Una strategia win-win all'interno della quale i benefici generali siano a vantaggio di tutti è sicuramente uno degli elementi chia-

ve del progetto i cui vantaggi sono percepibili anche per il trasportatore, che massimizza la produttività del mezzo. Produttore e distributore, invece, ottengono dei vantaggi legati ai minori costi fissi del trasporto. Infine, questo circolo virtuoso genera un imminente impatto positivo sulla realtà, grazie alla riduzione di emissioni globali di CO<sub>2</sub>.

Per poter ottenere tali vantaggi con l'asset sharing, sono però necessarie alcune condizioni di fondo. Bisogna imparare ad identificare e gestire i flussi produttivi inbound sinergicamente: da dove partono le merci? Quale percorso fa? Chi sono i partner commerciali? C'è qualche sinergia che posso sfruttare? In pratica, bisogna avere le informazioni sul tipo di mezzo e sulla tipologia di merce trasportata e saper coordinare gli orari di presa e consegna. Ma soprattutto, è necessario modificare i ritmi del network distributivo preesistente, aumentare la collaborazione, attuare cambiamenti organizzativi, mantenere un approccio basato sulla trasparenza e sulla collaborazione condividendo alcune informazioni, essere fortemente focalizzati sugli obiettivi attraverso un coinvolgimento aziendale profondo a tutti i livelli, selezionando partner convinti del valore della loro collaborazione.

Per questo Carrefour Italia a partire dal 2011 ha cercato una continua collaborazione con i suoi maggiori fornitori, volta all'individuazione e alla gestione dei flussi sinergici attraverso l'inbound, l'outbound e condividendo il beneficio all'interno della filiera in un'ottica win-win.

È importante sottolineare che per permettere il continuo monitoraggio delle opportunità di asset sharing, è stata modificata l'organizzazione all'interno dell'area trasporti, creando una

nuova figura professionale in Carrefour Italia, quella dello specialista del trasporto collaborativo, ricoperta da Margherita Brasiello. In merito al suo incarico, Brasiello commenta: «ricerca di efficienza, apertura al cambiamento, gestione trasparente verso tutti gli attori. Sono queste le caratteristiche che sintetizzano il mio lavoro all'interno della struttura trasporti. Lo studio del network, la ricerca dei flussi sinergici e della collaborazione sono la parte centrale del mio lavoro. Il successo nell'attivazione del flusso collaborativo nel trasporto, può essere garantito solo anche attraverso il continuo coordinamento di tutte le strutture coin-

*L'individuazione di aree per il potenziale recupero di efficienza passa attraverso la ricerca di partner disposti al cambiamento e di soluzioni pronte a supportare nuovi processi innovativi*

volte, ossia la nostra logistica interna, le strutture di ricevimento nei punti vendita, i trasportatori e la logistica dei fornitori. Infine, è necessario monitorare costantemente i KPI ed il livello di servizio garantito all'interno della filiera».

### **2.1 Asset sharing con Coca Cola, Nestlé Waters e Procter & Gamble**

Fino a tre anni fa, Carrefour non conosceva il punto di partenza dei camion dei propri fornitori ed ha scelto di impiegare una propria risorsa per la mappatura di tutti i punti provenienza dei carichi in un'ottica di ottimizzazione dei flussi. Questo ha permesso, sulla base di dati non transazionali, di individuare le aree di possibile intervento per ottenere maggiore efficienza dalle attività di trasporto, attraverso la collaborazione coi propri partner.

L'obiettivo era andare a riutilizzare i mezzi in un'ottica di back hauling o front hauling, facendo in modo che i volumi arrivassero più saturi presso i depositi Carrefour. I requisiti essenziali per la riuscita dell'asset sharing sono stati:

- Apertura al cambiamento
- Approccio trasparente sui costi distributivi
- Focalizzare le organizzazioni (distributore e produttore)
- Individuare i flussi sinergici e le eventuali incompatibilità nei mezzi utilizzati
- Rilassare i vincoli di carico e scarico

Le principali leve del progetto sono state:

- **Back hauling.** Utilizzo dei camion Carrefour che, dopo la consegna al punto vendita, effettua una presa a carico completo presso strutture dei propri produttori di riferimento, con un basso livello di chilometri a vuoto



- **Front hauling.** Utilizzo di camion dei produttori di Carrefour che, dopo lo scarico ai centri di distribuzione, vengono caricati per consegne ai punti vendita. Risultato registrando minori chilometri a vuoto.

- **Inbound multipick.** Utilizzo di camion Carrefour per effettuare le attività di multipicking presso i fornitori di piccole e medie dimensioni in un ambito territoriale ristretto.

I case studies che seguiranno si focalizzano su progetti di asset sharing, attivati nel corso del 2012, all'interno di circuiti chiusi con tre partner principali di Carrefour Italia: Gruppo San Pellegrino-Nestlé Waters, Coca Cola e P&G, coinvolgendo in quest'ultimo caso anche il Gruppo Chep Italia.

Nel primo caso, vediamo coinvolti Carrefour, P&G e Chep Italia. Di seguito, il circolo virtuoso generato dal trasporto collaborativo: dal deposito Carrefour al punto vendita (trasporto merce), dal punto vendita al deposito Carrefour (trasporto supporti), dal deposito Carrefour a Chep (trasporto supporti), da Chep a P&G (trasporto supporti), da P&G al deposito Carrefour (trasporto merce). Risultati ottenuti: riduzione di costo del 23%, riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> del 18%, riduzione dei chilometri a vuoto.

Vediamo ora la collaborazione attiva tra Carrefour e Gruppo San Pellegrino-Nestlé Waters.

Il carico parte dal deposito Carrefour di Airola, Campania; viene effettuato un primo scarico dopo circa 30 chilometri all'ipermercato Carrefour della zona di Caserta, una volta svuotato il camion fa un successivo ritiro a pochi chilometri di distanza presso la struttura distributiva di Nestlé Waters per consegna presso lo stesso deposito di partenza di Airola.

Risultati ottenuti: riduzione di costo del 30%, riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> del 45%, praticamente azzerati i chilometri a vuoto.

### CONDIVISIONE DEI VOLUMI SU AREE PERIFERICHE

Carrefour Italia, come altre realtà che operano su scala nazionale, è presente in aree geografiche dove non ha volumi che giustifichino una piattaforma logistica dedicata (ad esempio: Sardegna, Campania, Sicilia). In questi territori, in collaborazione con ECR che ha condotto nel 2013 uno studio sulla riprogettazione della supply chain, Carrefour sta cercando di individuare altre catene distributive che siano in grado e, soprattutto, abbiano la volontà di mettere in comune i volumi e gli spazi per ottimizzare il flusso distributivo, mantenendo distinte le politiche commerciali.

Nel terzo caso, vediamo invece coinvolti Carrefour e Coca-Cola. Il carico parte ancora una volta dal deposito di Santa Palomba, Lazio per consegnare merce ai punti vendita Carrefour dell'area Abruzzo a circa 220 chilometri. Una volta terminati gli scarichi il camion, sulla strada di ritorno, effettua un carico presso la struttura di Coca Cola ad Oricola per consegnare poi sullo stesso deposito di Santa Palomba. Risultati ottenuti: riduzione di costo del 25%, riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> del 25%, dimezzando i chilometri a vuoto.

Il punto di forza di quest'ultimo progetto è sicuramente la riduzione dei costi per tutti i soggetti coinvolti nella filiera. Fin'ora sono state risparmiate in totale 65 tonnellate di CO<sub>2</sub> l'anno, considerando l'obiettivo di Carrefour di innalzare fino al 10% i flussi inbound gestiti in sinergia, il potenziale risparmio di tremila tonnellate di CO<sub>2</sub> nei prossimi anni.

La ricerca continua di efficienza per tutta la filiera, ha permesso al settore del largo consumo di assorbire l'aumento dei prezzi delle materie prime e dei servizi, senza gravare con un ulteriore aumento di prezzo sul consumatore finale.

### CASO 3 – IL PROGETTO PIATTAFORMA CANTINE CON BEVERETE

Da sempre il settore vinicolo presenta caratteristiche specifiche molto particolari oltre che performance più basse all'interno del settore dei beni di largo consumo, a causa della maggior incidenza dei costi logistici e rischio di erosione del margine operativo (-20% negli ultimi anni). Infatti, i prodotti vitivinicoli hanno

*Piattaforma Cantine vuole creare la prima realtà italiana di deposito multi-retail e multi-producer in Italia, costituendo in questo senso una best practice operativa in supply chain verticali*



## CHI È BEVERETE

Beverete è la società di logistica in conto terzi e specializzata nel trasporto, stoccaggio e distribuzione di prodotti Beverage, Spirit & Wine. BeveRete, costituita dalle imprese logistiche Zanardo, Mag.Di e Di Martino, è stata scelta da Carrefour per un progetto innovativo sulla gestione dei flussi degli approvvigionamenti attraverso la piattaforma informatica TC1 di Tesisquare. Inoltre, l'operatore effettuerà ritiri presso le cantine, lo stoccaggio e le consegne ai centri di distribuzione Carrefour, garantendo le consegne degli ordini entro 48-72 ore e costi ridotti. Beverete ha a disposizione circa 200.000 mq di superficie, suddivisi tra tre hub con funzione di buffer e di mix (Lodi, Roma e Catania) e 31 transit point che costituiscono l'ossatura principale dell'attuale rete di distribuzione. Inoltre, il presidio dei principali porti italiani favorisce anche le attività di import / export dei prodotti beverage.

caratteristiche particolari e necessitano di processi di filiera complessi dovuti a diversi fattori: dalla codifica di prodotto, che tiene conto anche dell'annata, alla numerica di vendite per pezzo che è più bassa della media, dal riordino fatto per piccoli quantitativi ai lead time molto lunghi per le consegne, con l'impiego di provider non specializzati che genera costi elevati. Inoltre, per questi prodotti ad alto rischio di rottura, vanno utilizzate tecniche di movimentazione particolari.

L'individuazione di aree di potenziale recupero di efficienza passa attraverso l'individuazione di partner aperti al cambiamento e di soluzioni pronte a supportare processi innovativi. Dalla lettura di questo quadro, nasce il progetto "Piattaforma Cantine", sponsorizzato da Carrefour e che identifica Beverete (cfr. box) come player logistico di riferimento nel settore beverage per strutture e servizi di stoccaggio, movimentazione, presa e consegna delle bevande. L'obiettivo è quello di avere una trasmissione dell'ordine molto veloce, pianificando per tempo le operazioni stoccaggio presso le piattaforme così da avere un pallet già pronto per il prelievo, piuttosto che una "veloce picking", di modo che il nostro ordine non debba attendere presso il produttore. Anche in questo caso, è stato necessario adottare una piattaforma informatica, TC1 di Tesisquare, per lo scambio dei dati per rendere trasparenti alcune informazioni, quali ad esempio la disponibilità del prodotto, oppure per dare conferma della data di ritiro (garantendo un lead time inferiore ai tre giorni), della prenotazione della conferma automatica ed infine del tracking di ogni fase visibile a tutti.

Il progetto Piattaforma Cantine dimostra che soltanto cercando soluzioni più efficienti nel loro complesso, si creano i presuppo-

### Alcuni numeri:

- 3 operatori logistici
- 2.800 mezzi di trasporto
- 900 uomini sul campo
- 265 chiloton all'anno di bevande distribuite sul territorio nazionale
- 120 milioni di euro di fatturato complessivo dei tre gruppi



sti per ottenere dei benefici condivisibili tra gli attori della filiera. Carrefour intende aprire questo progetto a tutti i retailer interessati, volendo garantire in termini di efficienza operativa il ritorno a tutto il sistema di filiera, arrivando ad includere anche il consumatore finale.

Piattaforma Cantine vuole creare la prima realtà italiana di deposito multi-retail e multi-producer in Italia, costituendo in questo senso una best practice operativa in supply chain verticali. Il tutto grazie a TC1 di Tesisquare, la piattaforma informatica di filiera "many to many".

### CONCLUSIONI

Il contesto macroeconomico attuale ed in particolare il frazionamento del mercato italiano richiedono, per l'ottimizzazione della supply chain, un approccio specifico denominato da Carrefour con l'acronimo TEAMS:

- **Trust open book**, condivisione dei dati e dei costi dei livelli di efficienza di partenza.
- **End to End**, analisi dell'intera filiera, di tutta la catena del valore e non focalizzarsi sui propri perimetri
- **Alignment**, tutti gli attori focalizzati su un unico obiettivo comune
- **Multi player**, valutazione e coinvolgimento di tutti gli attori. Poter aggregare tutti gli attori in tutti gli anelli della catena
- **Gain Sharing**, condivisione tra tutti gli attori del beneficio generato, facendosi portatori di un messaggio di collaborazione