

ni; le socie  
I due esempi di supply chain management proposti qui di seguito illustrano alcune delle problematiche che verranno esaminate in questo capitolo.

### ESEMPIO Ocado



Fonte: Bloomberg/Getty Images

C'era di che essere orgogliosi, per un'azienda che, nelle fosche previsioni di molti al momento della sua nascita, non sarebbe sopravvissuta più di dodici mesi. Nel 2010 – otto anni dopo la sua fondazione da parte di tre ex funzionari di Goldman Sachs – Ocado Group si è aggiudicato il premio “World E-tailer of the Year” di Oracle World Retail. Ecco il commento di Tim Steiner, il CEO dell'azienda: «Considerato che abbiamo cominciato a operare nel 2002, sono immensamente orgoglioso di quello che Ocado ha saputo fare in così pochi anni. Vedere che oggi i nostri risultati ottengono un riconoscimento globale costituisce un'enorme soddisfazione per tutti e 4500 i nostri dipendenti. Come abbiamo annunciato, grazie alle nuove strutture distributive in fase di realizzazione, Ocado sta entrando in una fase di forte crescita, sviluppo e creazione di posti di lavoro. Guardiamo con entusiasmo al futuro e sono più che mai persuaso che offriamo un'alternativa comoda, efficiente e di grande attrattiva al supermercato tradizionale».

Nel 2010 Ocado era l'unico supermercato esclusivamente online del Regno Unito e il primo nel mondo per giro d'affari. L'aspetto più interessante del suo successo sta nella riconfigurazione totale della fase finale della tradizionale catena di fornitura alimentare, la vendita al cliente. In pochi anni, è diventato uno dei supermercati online di maggior successo nel mondo, ma non era certo l'unico. Nel 1999, per esempio, irruppe su Internet un supermercato californiano chiamato WebVan, che acquisì rapidamente grande notorietà e finanziamenti per oltre un miliardo di dollari da investitori ansiosi di essere protagonisti del nuovo e promettente mondo della vendita al dettaglio online. Far funzionare con efficienza una forma totalmente nuova di supply chain risultò invece di gran lunga più arduo di quanto avessero immaginato il management di WebVan e i suoi

**ESEMPIO** Ocado (segue)

investitori. Nonostante un valore di mercato di 15 miliardi di dollari, nel febbraio 2001, con a bilancio 830 milioni di dollari di perdite, l'azienda presentò istanza di fallimento.

Ocado, invece, prospera. Una delle sue prime decisioni fu quella di concludere un accordo di branding e approvvigionamento con Waitrose, una grande catena di supermercati del Regno Unito, da cui Ocado continua a rifornirsi per la maggior parte dei suoi prodotti. Non meno importante è stata la sua capacità di sviluppare un processo di fornitura in grado di associare efficienza ed elevati livelli di servizio (per esempio, una tipica consegna da parte di Ocado genera emissioni di anidride carbonica inferiori a una normale visita al supermercato per fare la spesa).

La maggior parte dei supermercati online evadono gli ordini prendendo gli articoli da un supermercato locale e consegnandoli per mezzo di una flotta di furgoni. Ocado, invece, grazie al suo processo, offre a oltre un milione e mezzo di famiglie clienti la consegna a domicilio degli articoli ordinati prelevandoli dal suo centro di distribuzione di Hatfield, a una trentina di chilometri a nord di Londra. Gli articoli ordinati vengono prelevati da quell'unico magazzino centrale altamente automatizzato (detto *Customer Fulfilment Centre* o CFC), un impianto delle dimensioni di dieci campi di calcio con un sistema di nastri trasportatori della lunghezza di 15 chilometri, in grado di movimentare 8000 contenitori all'ora; i pacchi vengono quindi smistati agli indirizzi dei clienti, in prevalenza nel Sud dell'Inghilterra.

Il sistema di distribuzione di Ocado è del tipo *hub and spoke* ("mozzo e raggi"), con l'unico centro CFC (il "mozzo") che serve i punti di distribuzione regionali. A differenza dalle catene di supermercati tradizionali Ocado non possiede punti vendita fisici, pertanto consegna la merce direttamente ai clienti dal CFC. L'elevata automazione del processo di reperimento degli articoli in magazzino, che l'azienda ha sviluppato autonomamente, consente a Ocado di predisporre gli articoli per la consegna con una velocità fino a sette volte superiore a quella dei concorrenti. Nonostante la preparazione dei singoli ordini comporti giornalmente la selezione di un milione di articoli diversi, si registrano in media meno di 80 errori.

Concentrare gli articoli in un magazzino centralizzato significa poterne immagazzinare quantità superiori rispetto a ciascun piccolo punto vendita locale (la gamma di articoli presenti nel CFC supera le 21.000 referenze), correndo di conseguenza minori rischi di indisponibilità della merce. Anche la possibilità di preparare e conservare in un unico centro i prodotti freschi o deperibili ne allunga la vita, e infatti il tasso di spreco dei prodotti alimentari di Ocado (0,3% delle vendite) è il più basso del settore. Il vantaggio strutturale di questo assetto di fornitura è che il 99% degli ordini viene evaso nei tempi e quantità richiesti dai clienti.

Non meno importante della distribuzione a domicilio è la facilità d'uso del sito web dell'azienda (*Ocado.com*) e la comodità di scegliere l'orario di consegna: Ocado, infatti, offre tale scelta entro una finestra temporale di un'ora nel giorno successivo all'ordine, in un settore dove lo standard sono le due ore. Questo è reso possibile, di nuovo, grazie al modello centralizzato e a processi, sistemi e controlli altamente sofisticati. L'azienda afferma che il proprio sito web è progettato per essere semplice da utilizzare e intuitivo. Liste della spesa che tengono conto delle preferenze del singolo cliente offrono suggerimenti e idee, in modo da rendere irrilevante l'assenza dello scaffale fisico sul quale vedere materialmente i prodotti. Un utente registrato può così predisporre la propria spesa settimanale in meno di cinque minuti. Il sito dispone anche di un'ampia gamma di ricette, alcune corredate di video esplicativo, e propone idee e suggerimenti per menù e attività domestiche.

Ocado adotta una politica molto attenta nell'assunzione di personale con buone attitudini per il servizio ai clienti, che viene poi formato a gestire direttamente i problemi della clientela. Queste figure professionali, note in Ocado come "Membri del team del servizio clienti", sono remunerate nettamente al di sopra della media di settore e hanno facilità di gestire i rimborsi e di trattare con i clienti che presentino reclami o dubbi direttamente presso il loro domicilio. Questo approccio ha fatto sì che alcuni osservatori abbiano definito Ocado "la nuova Amazon". «Non è così», ribattono altri, facendo osservare che «per certi versi, l'attività di Ocado è più complessa di quella di Amazon. Quest'ultima ha conquistato una posizione di leadership negli Stati Uniti, il mercato più grande del mondo, vendendo libri e CD, che in sostanza si infilano in una busta dopo aver applicato un'etichetta con l'indirizzo. Non è la stessa cosa che avere un magazzino altamente automatizzato con macchinari costosissimi e una gigantesca flotta di furgoni che consegnano la merce casa per casa».

Fonte: "Ocado wins world e-tailer of the year: online supermarket scoops award at World Retail Awards in Berlin", comunicato stampa di Ocado, 2010 (Jenny Davey).

**ESEMPIO** Burberry: dalla passerella al consumatore


Nel 1914 Thomas Burberry cominciò a produrre impermeabili per i soldati della Prima guerra mondiale. Fin da quei tempi Burberry è diventato uno dei marchi di lusso più conosciuti nel mondo. L'origine degli impermeabili Burberry non è stata dimenticata: ancora oggi, infatti, questi capi sono dotati di "D-ring", gli occhielli originariamente pensati per agganciarvi le bombe a mano, e i colletti vengono ancora applicati con cucitura a mano in uno stabilimento a Castleford, nell'Inghilterra del Nord.

Il percorso che ha condotto un produttore un po' *rétro* di impermeabili tradizionali a diventare un marchio di lusso di grande vitalità rappresentava gravi inefficienze, ma l'intera supply chain dell'azienda appariva confusa, complessa e caotica. Per dirla con Andy Janowski, Chief Operating Officer di Burberry, «era un meccanismo estremamente farraginoso, viziato da costanti ritardi nelle consegne e da un processo inefficiente che richiedeva ben 432 fasi diverse per passare dal modello iniziale al cliente finale».

Fu il CEO Rose Marie Bravo ad avviare la trasformazione del marchio, ma è stata Angela Ahrendts, succedutale nella carica, a decidere di intervenire radicalmente su una catena di fornitura che drenava risorse finanziarie e, con la sua lentezza e rigidità, tarpava le ali alle forti potenzialità del marchio. Burberry, però, non è un caso isolato: le inefficienze nelle forniture erano (e sono) comuni nel settore dell'alta moda, dove produzione lenta e consegne in ritardo sono sempre state la norma. Uno dei problemi principali era la tradizionale configurazione della supply chain nel settore dell'alta moda, nel quale le vendite rappresentano perlopiù il risultato di complessi accordi fra grossisti e franchisee o partner licenziatari. Una situazione che procurava numerosi problemi ai marchi di lusso. L'aspetto forse più significativo era che ogni anello indipendente della catena di fornitura doveva conseguire il proprio profitto, e sebbene nel mercato dei beni di lusso i margini siano piuttosto elevati, a Burberry ne restava una quota di assai risicata. Anche i processi per gestire le relazioni con i clienti finali rendevano difficile rispondere con prontezza ai cambiamenti di mercato e alle tendenze emergenti.

Una catena di fornitura molto frammentata, tuttavia, può comportare anche dei vantaggi. I grossisti e i dettaglianti dispongono infatti di scorte che fungono da "camera di compensazione" fra i piani di produzione di Burberry e le fluttuazioni della domanda. Viste dalla prospettiva opposta, però, le scorte di magazzino possono essere formate da prodotti viziati da errori di previsione e produzione, quando invece il segreto dell'operatore di moda è proprio quello di riuscire a mantenersi sempre in sintonia con il mercato. Così Burberry decise di diventare un'impresa più focalizzata sulla vendita al dettaglio: cominciò a vendere più articoli direttamente ai clienti finali, servendosi sia di Internet sia della crescente rete di negozi con il suo marchio. L'operazione comprese anche l'acquisizione del suo vecchio franchisee cinese, in modo da poter gestire direttamente i 50 punti vendita in Cina.

Anche il versante a monte della supply chain è stato riorganizzato. L'azienda ha concentrato tutte le attività produttive nello stabilimento di Castleford, ristrutturando i processi produttivi in modo da potenziarne l'efficienza e la flessibilità rispetto alle esigenze di mercato. Ha anche tagliato il numero dei fornitori da 300 a 90, ridimensionato la rete dei 26 magazzini a tre soli centri di distribuzione globale e ridotto a tre i precedenti 31 operatori logistici, imponendo a quelli rimasti investimenti rilevanti in nuovi sistemi informativi. Fra le altre innovazioni, la connessione su Skype dei progettisti con gli addetti alla produzione per risparmiare tempo nell'industrializzazione e lancio dei nuovi modelli.

I cambiamenti si sono rivelati efficaci. Il costo medio di produzione di un capo a Castleford è diminuito del 10-15% nell'arco di due anni. Parallelamente, è migliorata l'affidabilità dei tempi di consegna, che in precedenza potevano accumulare ritardi anche di tre mesi. Andy Janowski sostiene che è stato questo profondo riesame della supply chain a permettere a Burberry di fare cose che sarebbero stati impensabili in passato come, per esempio, l'iniziativa "Dalla passerella alla realtà", in cui ha diffuso in diretta in streaming su Internet la sua sfilata semestrale, vendendo online in tempo reale i modelli presentati sulla passerella.

Fonte: Sonne (2010).