

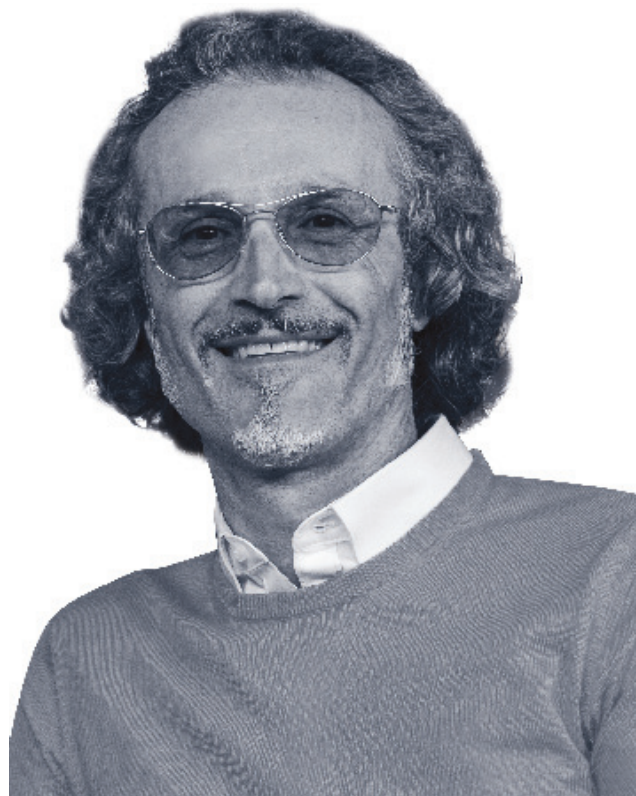
DANIELE FREGNAN

GLOBAL LOGISTICS & IT DIRECTOR
GRUPPO BENETTON

BENETTON, UNA REGIA DIGITALE PER LA SUPPLY CHAIN WORLDWIDE



Il gigante del fashion prêt-à-porter punta su un nuovo governo dei sistemi e dei processi in cui la logistica si conferma il cuore pulsante dell'efficienza del business. Dalla produzione ai 5.500 negozi, pieno controllo e una visibilità end-to-end praticamente in tempo reale, mixando dematerializzazione e Business Intelligence



È una regia digitale quella scelta da Benetton per rifondare la propria supply chain su un nuovo concetto di governo dei sistemi e dei processi in cui la logistica si conferma il cuore pulsante dell'efficienza del business. Parliamo di una movimentazione di oltre 120 milioni di pezzi, tra capi, scarpe e accessori, distribuiti su un canale di 5.500 negozi, di cui oltre 1.000 diretti, in più di 100 nazioni.

Il tutto gestito attraverso un unico cruscotto centralizzato che, dalla produzione al punto vendita, offre il pieno controllo dei processi con una visibilità al 100%, end-to-end.

Il modello di sviluppo? Un sistema chiamato Control Tower che, come una vera torre di controllo integrata all'ERP aziendale (SAP), coordina tutti gli operatori della filiera, risolvendo il traffico inbound dell'universo di fornitori e carrier che approdano al magazzino centrale, così come il traffico outbound dei carrier e dei distributori agli store.

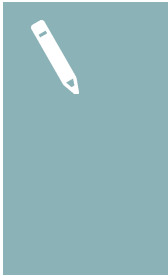
Un modello esemplare, che ha portato il Gruppo a entrare nel Magic Quadrant di Gartner.

DA TREVISO... CON COLORE: OBIETTIVO CUSTOMER CENTRICITY

La storia, ormai nota, del Gruppo partito nel 1965 da un negozio familiare a Treviso e in pochi anni diventato un colosso del fashion prêt-à-porter, nasce da un'intuizione fondamentale: puntare all'assortimento cromatico per programmare collezioni di abbigliamento coordinate, di qualità e dal prezzo abbordabile, capaci di fare la differenza, assecondando la volubilità dei consumatori di qualsiasi razza, età, sesso o ceto sociale.

A contribuire al successo del brand indubbiamente la scelta di un marketing coraggioso che, attraverso campagne di shock advertising firmate Oliviero Toscani, è riuscita a dare alla brand awa-

«Da una funzione di mero trasporto, il modello distributivo evolve, con responsabilità end-to-end a livello worldwide. Il segreto? Un Big Data Management ad alto tasso di integrazione»



reness uno spessore sociale e politico che ha trasformato il logo in un'icona della comunicazione ad alto impatto.

«Benetton nasce come azienda a forte vocazione produttiva - spiega Daniele Fregnan, Global Logistics & IT Director, Gruppo Benetton -, che faceva massima sinergia e poi riversava nel mercato. Nella prima fase storica, i clienti erano i partner, non i negozi né tantomeno i consumatori finali. All'inizio in modo coerentemente geniale, in ottica win-win per tutti i partner coinvolti; poi via via perdendo smalto e unicità fino a portare l'azienda a ritenere che andava fatto un cambio di rotta, da cui l'esigenza di "retailizzare". Spostarsi verso un'ottica consumer-centrica era una sfida veramente importante. Il tema era che le priorità o la direzione dei processi venivano capovolti».

LUNGA VITA ALLA SUPPLY CHAIN

Dal 2000, da una produzione completamente industrializzata il brand si apre al commercializzato: da wholesaler l'azienda diventa anche retailer e, negli ultimi due anni, la roadmap abbraccia anche il franchising (a oggi i franchisor sono 200). A livello di supply chain la transizione da una monosupply industrializzata, con lead time di oltre un anno, a una multisupply industrializzata e commercializzata, con lead time tra i 2 e i 10 mesi, modifica in modo significativo i processi. Da una funzione di mero trasporto, il modello distributivo evolve, con responsabilità end-to-end a livello worldwide.

Il segreto? Un Big Data Management ad alto tasso di integrazione.

«La supply chain deve presidiare tutti gli operatori - racconta Fregnan -. Solo così si possono ottimizzare tutti i processi. Oggi il 70% della logistica è gestito in outsourcing ed è proprio per questo che ci siamo concentrati sulla parte più alta e strategica della governance, ovvero il controllo e la capacità di supervisione e di coordinamento. Gli operato-

ri logistici, infatti, devono essere partner strategici e guidare i clienti nelle scelte migliori, non devono essere opportunisti, perché è una scelta che non paga».

Perno tecnologico per l'accresciuta visibilità è la Control Tower, un innovativo strumento di gestione delle relazioni di business, realizzato dal partner tecnologico TesiSquare. Grazie all'integrazione con l'ERP aziendale, consente il pieno controllo di tutti i flussi, integrando soluzioni di tipo collaborativo che portano standardizzazione, condivisione e visibilità tra tutti gli attori che operano nella filiera.

«Il 70% del nostro budget è trasporto - ribadisce Fregnan -. Abbiamo 20mila spedizioni da gestire, con 6 milioni di capi che viaggiano ogni giorno. La Control Tower ci assicura maggiore reattività ma anche la possibilità di garantire una più ampia attenzione al cliente. Grazie alla tracciabilità dei processi e a una digitalizzazione ad alta efficienza, possiamo in ogni momento individuare opportunità e rischi a supporto di un decision system decisamente dinamico e proattivo. Grazie al pieno controllo dei processi in entrata e in uscita, infatti, e a una nuova intelligenza di sistema, Benetton sincronizza e coordina tutto il flusso merci, effettuando in tempo reale un'analisi dei dati per definire nuovi ambiti di operatività e vendita, con il supporto di un sistema di alert che potenzia la qualità del monitoraggio. Non bisogna essere legati a vincoli di sistema, la logistica è fatta di informazioni e, nel nostro caso, sono tante e di diverso tipo. Grazie alla reingegnerizzazione, oggi gestiamo un flusso bidirezionale costituito da dati aggregati e informazioni di dettaglio e di tipo transazionale. Con un plus rilevante in quanto tutta la gestione documentale è dematerializzata».

A Treviso, il magazzino è un hub di 25mila metri quadrati, interamente automatizzato, e con 46 trasloelevatori sempre attivi per il prelievo dei colli

finali. Centro nevralgico del coordinamento logistico, il deposito funziona 24 ore su 24 con turni di sole 6 persone per la gestione dell'intera automazione.

COME DIVENTARE UN RETAILER MONDIALE

«Per una supply chain davvero funzionale leggere i dati di sell out è un prerequisito fondamentale - prosegue Fregnan -. Per questo, un paio d'anni fa abbiamo attivato un programma di collegamento delle casse dei negozi alla sede centrale. È un progetto complicato, che mi ha regalato molte notti insonni, ma già da tre collezioni un migliaio di negozi, sui 5.500 che abbiamo, sono collegati e forniscono dati quotidianamente, che vengono utilizzati per un programma ormai massiccio e strutturato di automatic replenishment. Il valore della digital transformation, infatti, per noi è soprattutto quello di farci collegare ai bisogni dei consumatori».

In modalità as a service è stata resa mobile tutta la gestione del back end dei negozi, dove sono state installate la soluzione di cassa e di gestione delle attività di magazzino. Dal visual merchandising alla Business Intelligence, l'innovazione digitale è ormai parte integrante della filosofia dello sviluppo. Una supply chain incentrata su una migliore gestione dati, a partire da quelli di vendita, ottimizza

bilanciamento tra vendita e produzione, riduce gli out-of-stock anche grazie all'aumento della frequenza delle consegne, a orari prefissati.

Un altro passaggio epocale del Gruppo è stato aprire il canale dell'e-commerce: a due anni dal varo, Benetton è oggi presente in 30 Paesi.

PLM: UNITED COLORS, ANZI UNITED SOURCER OF BENETTON

Un altro ambito di ottimizzazione della supply chain su cui il brand sta lavorando è trasformare il rapporto con i fornitori. Grazie al partner Sinesy, Gruppo Benetton ha sviluppato una soluzione ad hoc.

«Il sistema consente ai miei colleghi del prodotto e del sourcing di interagire in maniera diretta e istantanea con i fornitori di tutto il mondo - conclude Fregnan -, mettendo a fattor comune le modifiche necessarie a definire il prodotto come oggetto del desiderio. In un'ottica di collaboration, questo ci permette da un lato di condividere alcune informazioni e di dare in qualche modo l'avvio alla relazione con il fornitore in maniera concreta e, dall'altro, di trasferire i dati dall'offline all'online, per costituire una sorta di scheda prodotto basica che costituisce l'inizio del nostro Product Lifecycle Management (PLM), ovvero lo start della filiera della gestione del prodotto».

