

DOVE VA LA LOGISTICA DEL LARGO CONSUMO

La GDO si rimbocca le maniche



■ Andrea Fossa

Per rispondere alle continue sfide del mercato la GDO analizza le proprie aree di criticità e tenta nuove strade di riorganizzazione, in un'ottica di sinergie di filiera non solo per uscire da una crisi che non risparmia nessuno, ma per garantire sempre un alto livello di servizio



L'attività ECR sulla logistica ha in realtà anche una chiara valenza strategica: dare un forte segnale al mondo del largo consumo in direzione di una revisione critica delle attuali operatività logistiche

Sebbene sia uno dei settori ritenuti più stabili in termini di flussi e quindi più immuni al calo dei volumi anche in periodi di recessione, il settore dei prodotti di largo consumo (ovvero dei prodotti che comunemente si trovano negli scaffali dei supermercati) risente come tutti della congiuntura e quindi "si rimbocca le maniche".

A dire il vero non è una novità: già negli anni '90, con la crescente pressione degli hard-discount (che iniziavano a prendere quota fino a superare in modo deciso il 10% del mercato retail in Italia) si ebbe un primo sussulto. Ne nacque Ecr Italia che, sul modello della "Efficient Consumer Response" (ECR appunto) che in USA Walmart e P&G avevano coniato come strategia competitiva per minimizzare i costi di filiera, mette insieme Grande Distribuzione Organizzata (GDO) e Industria di Marca (IDM) per lavorare sulla riduzione dei costi di interfacciamento e quindi dei prezzi finali al consumatore. Ovvero lavorare su logistica, sistemi informativi, processi commerciali, ecc.

Per chi come il sottoscritto ne fu coinvolto in qualità di Consulente di The Boston Consulting Group,

un'esperienza davvero rilevante e soprattutto un lavoro di "visione" importante e duraturo nel tempo. Tanto è vero che oggi, sebbene informa aggiornata e più specifica, ritornano alcuni dei concetti chiave di allora:

- ridurre gli step intermedi nella filiera ricercando flussi "tesi"
- allineare dati e processi
- utilizzare tecniche logistiche condivise e coordinate tra IDM e GDO
- minimizzare ritardi ed attese

Basti citare i benefici ormai consolidati di chi utilizza l'EDI come tool di scambio di documenti standard (ordine, conferma d'ordine, fattura) ovvero la ormai diffusissima adozione di sistemi di riordino automatico da Cedi, tanto per fare un paio di esempi salienti. Ma se allora esisteva anche un'esigenza "culturale" del settore che doveva imparare a dialogare e quindi rivedere le logiche di gestione delle relazioni a tutti i livelli, oggi esiste ormai un vissuto importante e si danno per scontate tecnologie e modalità che allora erano definiti "sfidanti". Oltretutto l'evoluzione del mercato ha rimescolato le priorità che le organizzazioni logistiche debbono perseguire alla luce:

- della sempre maggior necessità di ottimizzare il livello di servizio al Punto di Vendita (che non deve avere scaffali vuoti, pena perdere vendite e, ancor peggio, indurre il consumatore a cambiare supermercato)
- del chiaro trend di riduzione delle quantità medie di riordino ed aumento delle frequenze per minimizzare gli stock a Cedi e seguire in modo diretto "l'uscito dei punti vendita" (che oltretutto si dimostra sempre più isterico e soggetto alle fluttuazioni indotte dalla pressione promozionale propria e dei concorrenti)
- dei "plus" che la massa critica raggiunta dai principali Operatori Logistici attivi nel settore del largo consumo ha generato sia in termini di puntualità sia di economie di scala distributive
- del più recente cambio di mix dei volumi sia sui canali (dove l'hard discount cresce e gli Iper perdono volumi) sia sui prodotti (dove la marca privata, ovvero i prodotti a marchio delle grandi catene, cresce in modo importante sostanzialmente a scapito di prodotti non leader di mercato)

Tutto questo ha portato da un lato le

Aziende a rivedere in modo critico le proprie supply chain, ridisegnandole e/o raschiando ulteriormente il barile (dove mai fosse ancora possibile), dall'altro a rivitalizzare l'argomento "Supply Chain" nell'associazione di riferimento del settore, Indicod-Ecr. Infatti, come anticipato in autunno 2008 dal Direttore Generale Bruno Aceto, nel 2009 è ripreso in modo deciso il cammino della revisione dei processi logistici di interfaccia, in primo luogo attraverso l'attivazione

di un Progetto di bandiera, il c.d. Deposito Multi-Produttore, che dovrebbe rappresentare solo l'inizio di una più profonda rivisitazione del modo di interfacciarsi delle varie organizzazioni logistiche.

Il progetto in sé riparte da una idea Ecr, vale a dire come accoppiare i flussi in consegna dei Produttori i cui stock risiedono in uno stesso luogo fisico, tipicamente il magazzino di un Operatore Logistico. L'obiettivo è l'accoppiamento "preventivo" dei

Facciamo le presentazioni: Indicod-Ecr

Indicod-Ecr è l'associazione italiana, no profit, che raggruppa aziende industriali e distributive operanti nel settore dei beni di largo consumo e che si occupa dell'ideazione e della diffusione degli standard e dei modelli, adottati a livello mondiale, alla base della comunicazione e della relazione tra aziende e consumatori. Il suo segno più conosciuto è il codice a barre: con questa soluzione, evoluta nel tempo, le imprese parlano lo stesso linguaggio. E più il linguaggio è chiaro, semplice ed immediato più il commercio è efficiente, meno complesso e meno costoso. Quest'anno si festeggia il trentennale della fondazione dell'Istituto, che dal 1978 lavora con le imprese del largo consumo per creare efficienza e valore, per innovare, per restituire benefici al consumatore finale e al sistema economico italiano.

Fonte: www.indicod-ecr.it

riordini di prodotti in consegna al Cedi, dove quindi la GDO copre un ruolo chiave nel:

- vedere i diversi Produttori da accorparsi come un "unico logistico"
- sincronizzare i flussi (ovvero i buyer interessati, le frequenze di riordino e le date di consegna)
- ricercare economie di scala addirittura nella saturazione dei mezzi in arrivo (quindi simulando anche quanti colli servono, sommando i diversi Produttori, per riempire il mezzo)

La novità è che si è preso atto dell'evoluzione del mercato logistico, che di fatto ha visto negli ultimi 10 anni una radicale crescita della terziarizzazione logistica e quindi delle masse gestite da terzi. Ecco che, diversamente dal passato, sono stati coinvolti sin dall'inizio vari Operatori Logistici, chiamati a contribuire al progetto in qualità di attori chiave nelle principali filiere (secco, fresco, freddo). L'implementazione del progetto non è banale in quanto prevede di:

- coordinare i riordini tra i vari Buyer che riordinano le diverse Aziende (e si consideri che vi possono essere più Buyer per uno stesso Fornitore)
- unificare le date di consegna (il che di fatto porterà ad un aumento della puntualità evitando accorpamenti arbitrari dei vettori/corrispondenti)
- ottimizzare le frequenze (che spesso aumentano e diventano almeno settimanali per tutti)
- gestire la saturazione del mezzo in arrivo, riducendo almeno in teoria il costo del rifornimento ma

soprattutto il numero dei mezzi in arrivo

Quindi interventi sui sistemi IT, sull'organizzazione dei Buyer, sulla modalità di gestione degli ordini "accorpati" da parte degli Operatori Logistici, ... anche solo per poter avviare i Pilota pianificati per l'autunno.

D'altronde la posta in gioco parrebbe essere molto alta:

- razionalizzare, sulla base della realtà fisica, arrivi e frequenze di prodotti anche basso e bassissimo rotanti con un aumento della puntualità e della qualità del servizio (impatto che, a mio avviso, già ripaga di ogni sforzo)
- ridurre i mezzi in arrivo che sarebbero anche più saturi (tema delicato, in realtà un Operatore Logistico spesso satura con altre consegne il mezzo)
- creare un processo "di riferimento" per consentire ulteriori economie di scala e aggregazioni di terzi produttori (come nuovi clienti del medesimo Operatore Logistico anche solo nella fase di consegna)

Che sia una strada "appetibile" lo dimostra il fatto che una società come Number 1 Logistics Group porti avanti da ormai 3 anni un progetto specifico (denominato Syncro, che di fatto si basa su concetti analoghi) e che tende a condividere con i benefici di una sincronizzazione dei flussi e dei riordini.

L'attività Ecr sulla logistica ha in realtà anche una chiara valenza strategica: dare un forte segnale al mondo del largo consumo in direzione di una revisione critica delle attuali ope-

ratività logistiche. Un segnale che potrebbe agevolare l'allargarsi del progetto anche ad altri temi ritenuti "caldi" ovvero:

- le attese al carico e allo scarico, che sono da ridurre in modo aggressivo
- le palletizzazioni, ovvero come viene allestita la merce in arrivo alla GDO, molto variegata e complesse
- l'ottimizzazione dei mezzi con la gestione dei ritiri

Per le attese al carico e allo scarico, non credo esistano operatori del settore che non lamentino tempi di attesa spesso e volentieri superiori al "fisiologico", con medie superiori alle 3-4 ore anche senza particolari picchi di volumi. Alla luce della nuove normative sia sui tempi di guida sia sugli orari di lavoro (che considerano la sosta come lavoro) non è pensabile non intervenire in modo forte sul tema: non per nulla Assollogistica Cultura & Formazione ha organizzato in primavera in Assolombarda un evento sul tema dove sono emersi dati molto critici ma anche opportunità di razionalizzare attraverso:

- accorpamenti a monte
- maggior puntualità di chi consegna (specie se, in assenza di volumi accorpa consegne di più giorni)
- aumento degli orari di ricezione dei Cedi (oggi ben difficilmente si riceve al pomeriggio)
- "slot di carico e di scarico", ovvero le finestre orarie di presa e/o ricezione che darebbero certezza di tempi di carico/scarico

Nel suddetto convegno si è registrata una certa apertura della GDO (e d'altronde non potrebbe essere altrimenti ...) ma è stato sottolineato il problema legato ai casi di non puntualità di chi deve consegnare: sia come giorno di consegna sia come orario. Detto che il tema del rispetto della data di consegna è più legato a Operatori con flussi minori e sporadici (l'83% medio di puntualità diventa il 97-98% per i grandi Operatori Logistici), il rispetto dell'eventuale slot di scarico, a mio avviso, si può gestire impostando una ricezione a due velocità: carichi completi e facili da "scaricare" in porte dedicate "con appuntamento", il resto spalmato nelle ore di apertura con appuntamento solo se critico (es. ricorrenze).



Le aziende della GDO hanno iniziato a rivedere in modo critico le proprie supply chain, ridisegnandole e ragionando in ottica di filiera con l'attivazione di un Progetto di bandiera, il c.d. Deposito Multi-Produttore, che dovrebbe rappresentare solo l'inizio di una più profonda rivisitazione del modo di interfacciarsi delle varie organizzazioni logistiche

Per quanto attiene le palletizzazioni, oggi il Cedi ricevente decide come la merce debba arrivare in termini di strati e obblighi (es. pallet monoreferenza anche con quantità di colli inferiori allo strato). L'effetto "estremo" ma non infrequente è che oggi si arrivano a consegnare bilici che portano, oltre alla merce anche 150-160 "legni" ... il 30% dello spazio disponibile.

Detto che le palletizzazioni sono un fenomeno tipicamente italiano (francesi e tedeschi strabuzzano gli occhi ...), il problema è la loro variabilità, il fatto che siano catalogate in modo spesso anomalo e provvisorio, che abbiano una logica di rotazione/spazio/... ma non siano sempre aggiornati nei block&tier dei prodotti. Senza contare che oggi chi prepara la merce la palletizza in modo che chi riceve debba solo controllare e smistare (se non lo fa paga la coop facchini per farlo) di fatto accollandosi l'onere di insaturazione dei mezzi che, riducendosi la quantità minima in consegna, sta continuamente crescendo.

È quindi forse opportuno "rifare i calcoli" e rivedere il flusso complessivo da fine fabbrica e scaffale del Cedi per capire dove sia meglio effettuare le palletizzazioni, magari differenziando per tipologia. Sui ritiri merce, credo si debbano

spendere poche parole: se chi consegna non è già un grande Operatore Logistico con propri flussi (tipicamente già ottimizzati) e in ogni caso non ha flussi di ritorno da quel

“ Il mercato cambia, la GDO è pronta a seguirlo ”

punto di consegna, ha molto senso ragionare di ritiri per ridurre insaturazioni e chilometri a vuoto. C'è già chi lo fa, ma l'opportunità è ancora importante. In ogni caso, al di là dei singoli temi operativi, l'obiettivo della filiera IDM-GDO è (e deve essere) comune: minimizzare i costi e aumentare i livelli di servizio per il consumatore finale. L'augurio è che le Aziende si rimettano in discussione senza pregiudizi e soprattutto senza iniziare dal fondo, ovvero dalla suddivisione dei possibili benefici economici... ■



TVH ITALIA S.p.A.

A member of TVH - Group Thermote & Vanhalst

SEDE OPERATIVA TORINO: STRADA DEL FRANCESE, 97/2K
10156 TORINO • TEL 011 407 89 010 • FAX 011 407 89 051
E-MAIL sales.it@tvhitalia.it • WEB www.tvhitalia.it

SEDE OPERATIVA WAREGEM-BELGIO: BRABANTSTRAAT 15,
8790 WAREGEM-BELGIO • TEL 011 407 89 010 • FAX 011 407 89 050
E-MAIL sales.it@tvhitalia.it • WEB www.tvhitalia.it



Ricambi per
carrelli elevatori e piattaforme

- Più di 12.000.000 riferimenti conosciuti
- 450.000 articoli a magazzino
- Consegna in 24/48 ore