

Largo Consumo

EFFICIENZA

Progettare la supply chain

*In uno scenario variabile e sempre più competitivo,
la funzione supply chain è un baricentro di certezze
per l'industria e il retail*

**I FORUM
DI LARGO CONSUMO**

Progettare la supply chain

*In uno scenario variabile e sempre più competitivo,
la funzione supply chain è un baricentro di certezze per l'industria e il retail*

di **Paolo Bianchi** e **Armando Garosci**



Approfondimenti: <http://tinyurl.com/PLSupplyChain>



Guarda la sintesi video degli interventi dei partecipanti alla tavola rotonda su: www.youtube.com/largoconsumo

Le condizioni d'incertezza che negli ultimi anni hanno contraddistinto l'ambiente nel quale le aziende agiscono hanno moltiplicato la difficoltà di governare la supply chain. La sfida è quella di pianificare produzione e distribuzione in uno scenario di forte competizione promozionale, crescente logistica di ritorno e maggiore pretesa di servizio da parte della clientela, moltiplicazione dei touchpoint, sempre maggiore rilievo per i retailer delle vendite attraverso marketplace. Con l'obiettivo di sviluppare una riflessione attorno al contributo di una moderna supply chain, adeguata a servire il retail multicanale e sostenere gli scambi, influenzati dalle dinamiche digitali dell'e-commerce e del social shopping, *Largo Consumo* – in collaborazione con **Gea**, società di consulenza di direzione – ha riunito un gruppo di supply chain manager di imprese dell'industria e del retail food e non food, in una tavola rotonda a porte chiuse sul tema: "Programmare la supply chain in tempi di incertezza", moderata dal nostro giornalista **Armando Garosci**, di cui in queste pagine riportiamo i contenuti.

La sintesi video di tutti gli interventi è disponibile sul nostro canale www.youtube.com/largoconsumo.

GEA: LE LEVE PER REAGIRE ALL'INCERTEZZA

Tito Zavarella, senior partner in Operation Management di **Gea**, ha rilevato come «le incertezze si riflettono sul budget, sull'entità e l'allocatione degli investimenti, sul modello di outsourcing e sulla scelta e applicazione delle leve or-

ganizzative di processo e di sistema». Le scelte sono condizionate da fattori endogeni ed esogeni, che si influenzano reciprocamente. «Tra le linee guida da seguire, vanno indicate una maggiore strutturazione del processo d'introduzione di nuovi prodotti e soprattutto di eliminazione dei prodotti non più rispondenti alle esigenze del mercato; la ritardata qualifica della gamma per diminuire la complessità della sua gestione; l'avvicinamento delle produzioni ai mercati di consumo per accorciare e semplificare la supply chain e migliorarne il controllo; la revisione del demand management per migliorare l'accuratezza delle previsioni; un governo unitario della supply chain, per semplificarla, sfruttando le tecnologie che permettono di dematerializzare il flusso dei documenti e migliorando selettivamente lo scambio di informazioni; una maggiore convergenza e integrazione dei canali fisico e digitale; l'esternalizzazione delle attività logistiche mirata più all'innovazione tecnologica e di processo che alla pura riduzione dei costi; il superamento del sistema delle promozioni, sul modello anglosassone "everyday low price" o pianificate dall'industria sulla base

I temi della tavola rotonda

- Le condizioni di incertezza nelle quali le aziende agiscono hanno moltiplicato la difficoltà di governare la supply chain.
- Le incertezze si riflettono sul budget, gli investimenti, il modello di outsourcing e la scelta delle leve organizzative.
- La sfida è pianificare in uno scenario di forte competizione, crescente logistica di ritorno, moltiplicazione dei touchpoint.
- Molte le leve su cui agire: demand management, riduzione della complessità, ampliamento delle funzioni della supply chain, ecc.



Foto di gruppo dei partecipanti alla tavola rotonda. In piedi, da sinistra, **Armando Garosci** (*Largo Consumo*) e **Tito Zavarella** (*Gea*).

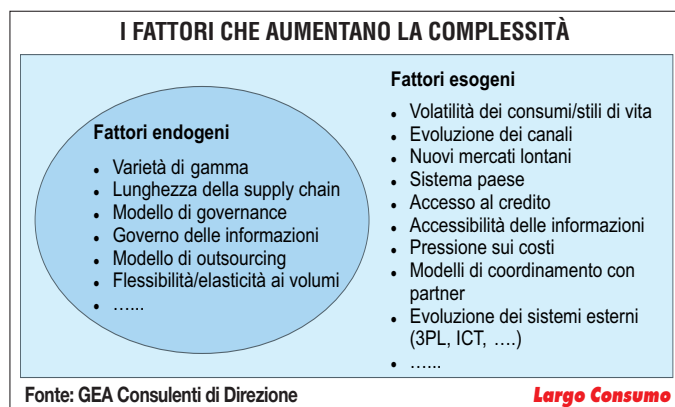
del sell-out del distributore; lo studio di nuovi modelli di dialogo tra industria e distribuzione.

Il principale ostacolo all'applicazione pratica delle linee guida è – secondo Zavanella – la cultura di molte aziende italiane, ancora poco propense a sperimentare, che privilegia la frammentazione delle responsabilità e contrappone cliente e fornitore. Il ricambio generazionale, la crescente digitalizzazione del contesto esterno e la maggior consapevolezza del “C-level” (dirigenti di primo livello) stanno tuttavia, anche se forse non con la rapidità desiderata, migliorando la situazione».

CARREFOUR: COME CREARE VALORE AGGIUNTO

Carrefour punta su demand management e dialogo con i fornitori. **Alessia Vanzulli**, direzione supply chain, approvvigionamento alimentare, ha spiegato che «la supply chain è passata da una funzione di logistica molto legata all'operatività a una funzione nella quale la pianificazione ha un ruolo centrale per creare valore aggiunto. È stato possibile risparmiare sul piano di approvvigionamento e impostare una strategia di riduzione dei costi attraverso il contenimento degli stock. Iniziative di CRP nei cedi hanno reso alcuni fornitori responsabili della gestione degli oneri di approvvigionamento». L'obiettivo è sfruttare tutte le leve disponibili per creare risparmi da cedere al cliente finale.

Un esempio di collaborazione è il rapporto con **Procter & Gamble**, basato sullo scambio d'informazioni e sull'apporto di valore aggiunto da parte del fornitore. Vanzulli ha sottolineato che «l'affinità personale con la controparte e la condivisione della visione strategica hanno agevolato l'intesa. È anche fondamentale capire cosa può fare e di che strutture dispone il fornitore». Non sempre il rapporto con il fornitore si sviluppa positivamente: «Alcuni si limitano a ricevere informazioni, senza restituire valore aggiunto: per esempio non condividono e non interpretano insieme a noi le previ-



sioni di vendita per le promozioni, e non ne verificano la correttezza a posteriori».

Quanto al CRP, in atto con una cinquantina di fornitori, «Carrefour ha un modello standard, con opzioni che il fornitore può aggiungere, ad esempio condividere il funzionamento del processo di riordino. Con i fornitori si lavora in open book, con visite reciproche annuali a stabilimenti e depositi. Per esempio, una nostra visita in uno stabilimento di P&G vicino a Roma, ricambiata da una visita a un nostro deposito poco distante, ha stabilito una conoscenza personale che ha permesso di sviluppare occasioni di miglioramento». Per migliorare le sinergie interne/esterne, l'approvvigionamento di CRP è organizzato per settore merceologico e non per deposito.

MARTINI & ROSSI PUNTA SULLA COLLABORAZIONE

Martini & Rossi collabora attivamente in senso orizzontale con le aziende internazionali del gruppo **Bacardi** e verticale con la distribuzione. **Ivan Persico**, Italy Logistic Manager, racconta che «in tempi di incertezza è importante aumentare il livello di collaborazione con i partner. Il gruppo Bacardi da tempo punta molto sulla collaborazione. Quando si presentano opportunità di cambiamento, Supply Chain, Logistica e Commerciale collaborano con confronti interni ed esterni all'azienda e, sempre più spesso, coinvolgono direttamente il cliente. Per esempio, la scorsa estate con Carrefour è stata applicata nel nostro paese una strategia, sviluppata su scala internazionale, volta ad aumentare le vendite estive. Questo è stato fatto contattando direttamente via web i consumatori finali, per insegnare ad utilizzare al meglio i prodotti Bacardi-Martini». Il risultato è stato una crescita della cultura del cliente, che ha portato al raddoppio della quota di mercato nel periodo e a una crescita delle vendite di tutta la categoria, dimostrando che il coraggio di applicare idee nuove può pagare.

«All'estero è molto forte la continua ricerca dell'innovazione. Per questa ragione i contatti con le altre aziende del gruppo hanno favorito l'adozione nel nostro Paese della struttura tipica della Supply Chain europea. Risultato: catena logistica più corta con punti di stoccaggio della merce ridotti e concentrati sui siti di Asti e Frascati. Il processo si completerà poi con l'unificazione degli stock sulla piattaforma su Asti. La continua revisione dei flussi logistici e l'ottimizzazione dei giri di rifornimento, utilizzando una piattaforma multi-produttore, permetterà di tenere sotto controllo i costi di trasporto. La scelta di fornitori esperti ma non specializzati, con i quali instaurare rapporti di lungo periodo, aumenta la flessibilità operativa. Tuttavia, ogni flusso logistico ri- ►

I partecipanti alla tavola rotonda

azienda	funzione	nome
Carrefour	Direzione Supply Chain	Alessia Vanzulli
Conad	Responsabile Supply Chain	Andrea Mantelli
Conad Adriatico	Direttore ICT e Supply Chain	Mirco Papili
Coop Consorzio Nord Ovest	Direttore Logistica	Daniele Maini
Cooperlat	Responsabile Logistica	Michele Pagliaro
Crai	Direttore logistica e IT	Rolando Toto Brocchi
Fercam	Direttore Logistica e Trasporti	Marcello Corazzola
Gea	Senior Partner	Tito Zavanella
Grandi Salumifici Italiani	Direttore Logistica e Supply Chain	Ivano Poli
Iper La Grande I	Responsabile Logistica	Nicola Morechio
La Linea Verde	Responsabile Logistica	Demetrio Poli
Lavazza	Direttore Supply Chain	Silvia Barbieri
Lavazza	Rolling & Sales Forecast Manager	Alessandro Gonella
Lucart	Direttore Supply Chain	Giovanni Illibato
Martini & Rossi	Italy Logistic Manager	Ivan Persico
Nordiconad	Responsabile Logistica	Luca Vezzani
SAP Italia	Senior Sales Executive Extended Supply Chain	Lorenzo Bazzocchi

Servizio fotografico: Diana Lapin. Servizio video: Paolo Vecchi (Phid srl)

chiede la migliore accuratezza possibile nelle previsioni di vendita. Occorre quindi coinvolgere attivamente nell'attività giornaliera chi fa le previsioni: sedersi attorno a un tavolo e vedere cosa non ha funzionato in passato aiuta a dimensionare e allocare meglio gli stock».

CONAD ADRIATICO: RIDURRE LA COMPLESSITÀ

Conad Adriatico, ha riferito **Mirco Papili**, direttore ICT e Supply Chain, ritiene che in tempi d'incertezza sia essenziale ridurre la complessità con uno sforzo quotidiano di miglioramento continuo. «Conad ha lavorato sui flussi fisici e informativi tra deposito e punti di vendita dei soci della cooperativa, per rendere più efficiente la parte finale della filiera. I flussi di merce sono migliorati e i costi ridotti con l'integrazione, dal 2012, di tutti i depositi nel polo strategico di San Salvo, un progetto che ha coinvolto strutture, sistemi, processi e risorse umane, e la realizzazione del quale è stata accelerata in considerazione del potenziale di riduzione dei costi emerso». Il flusso degli ordini dai punti di vendita verso il deposito è stato efficientato con l'ausilio di tecnologie informatiche disponibili sul mercato e opportunamente adattate. «L'informatizzazione ed il controllo degli ordini, sempre più efficienti e produttivi, hanno consentito la riduzione del 50% delle finestre orarie di consegna, aumentando la puntualità ed il livello di servizio complessivo fornito ai soci. È stato fatto molto lavoro di convincimento verso la base sociale, offrendo la possibilità di tarare l'organizzazione secondo le esigenze dei singoli punti vendita ma sempre all'interno di un sistema di regole ben definito. Il successo è stato maggiore del previsto: oggi i soci si muovono nell'ambito delle regole condivise per continuare a migliorare l'efficienza logistica dei propri punti vendita e quindi del sistema logistico complessivo».

Con gli operatori logistici Conad tende a instaurare partnership e a condividere i vantaggi. Chiede flessibilità e disponibilità al cambiamento in cambio d'innovazioni delle parti di processo che mantiene al proprio interno. A questo proposito, Zavanella ha rimarcato che gli operatori logistici si sono finalmente consolidati ed hanno investito bene sui trasportatori. Anche se le aziende multinazionali sono in maggiore evidenza, specie nel marketing, esistono operatori italiani di ottimo livello: è il caso di Fercam, che governa costi e ricavi con una vera contabilità industriale, caso raro nel comparto. Per il futuro, Mirco Papili sostiene che «la sfida, per i prodotti a marchio, ma in prospettiva da estendere anche a quelli col brand del fornitore, sarà l'applicazione di regole condivise, in modo di avere una filiera integrata ed efficiente anche a monte di Conad. Un primo passo, effettuato con la collaborazione della direzione commerciale, è stato lo spostamento dell'approvvigionamento del prodotto a marchio all'interno della direzione supply chain».



Da sinistra, Mirco Papili (Conad Adriatico), Ivan Persico (Martini&Rossi), Alessia Vanzulli (Carrefour Italia).

LAVAZZA SCEGLIE LA PREVISIONE COLLABORATIVA

Lavazza ha avviato un processo di previsione collaborativa: un fatto piuttosto raro, come ha rimarcato Zavanella di Gea, visto che di solito supply chain, vendite e controllo di gestione hanno processi separati, che conducono a risultati diversi. **Alessandro Gonella**, Rolling & Sales Forecast manager del colosso del caffè, ha spiegato che «il processo di previsione, affidato a un'unità organizzativa dedicata, è a regime da circa tre anni. È unico per tutti i mercati, con dettagli operativi specifici condivisi con la supply chain. Per esempio, Italia e Germania hanno lo stesso processo, ma utilizzano tecniche diverse: abbiamo contatti giornalieri e settimanali per allineare i piani di vendita. La funzione, nell'ambito del commerciale, ha anche la funzione di anticipare i fabbisogni e proiettare i risultati a fine anno, partendo dagli obiettivi commerciali e condividendoli con la supply chain». Il forecasting non è un ufficio di statistica, ma partecipa alla vita del business. Elabora scenari a partire dalle informazioni raccolte sul campo dalla forza vendita, conosce i piani di sviluppo, cerca di anticipare i problemi, coordina le attività previsionali di commerciale e marketing e interviene nel lancio di nuovi prodotti. Per la supply chain si elaborano previsioni rolling a dodici mesi, che fanno parte di un piano pluriennale.

«Con il forecasting, che conosce benissimo i prodotti ed è il primo campanello di allarme verso i mercati, abbiamo condiviso un sistema di regole – ha puntualizzato **Silvia Barbieri**, direttore Supply Chain di Lavazza – e lavoriamo in modo molto sinergico. Per la previsione commerciale gli algoritmi statistici sono poco utili in mercati come l'Italia con alte percentuali di volumi venduti in promozione. Un compito importante della supply chain è la mediazione fra le necessità commerciali e gli obiettivi della produzione, con le sue ovvie necessità di essere efficiente e di saturare adeguatamente gli impianti».

SAP: INVESTIRE SU INNOVAZIONE E TECNOLOGIA

Lorenzo Bazzocchi, senior sales executive Extended Supply Chain in **SAP Italia**, ha confermato che «semplificazione, collaborazione, focus sul consumatore sono sempre più richieste dai clienti. La necessità di gestire l'incertezza, le fluttuazioni della domanda, la crescente preparazione dei consumatori, sempre più connessi, informati e propensi a utilizzare i diversi canali disponibili, fanno sentire i propri effetti sulla supply chain e di conseguenza sugli strumenti informatici che la supportano. Sono quindi preferibili tecnologie semplici, facili da utilizzare, veloci e poco rischiose (i progetti SAP oggi sono molto diversi dal passato). Sap ha investito e continua ad investire molto sull'innovazione».

Gli strumenti realizzati per l'integrated business planning supportano la collaborazione tra funzioni, integrano domanda, supply chain e dati finanziari per effettuare analisi in tempo reale, simulare e confrontare rapidamente diversi scenari. «A loro volta,

quelli per i dispositivi mobili – ha aggiunto Bazzocchi – consentono la connessione tra le forze sul campo e il back office, permettono di accedere ai dati di pianificazione, agli indicatori di prestazione (KPI) e a informazioni dettagliate sulla domanda e rendono visibili le informazioni per il tracciamento degli ordini e la verifica del livello di servizio. L'utilizzo della tecnologia cloud, dal canto suo, rende più semplice e veloce l'adozione delle soluzioni».



Da sinistra, Daniele Maini (Coop Consorzio Nord Ovest), Lorenzo Bazzocchi (SAP Italia), Alessandro Gonella e Silvia Barbieri (Lavazza).

COOP: L'EFFICIENZA DA SOLA NON BASTA

Daniele Maini, direttore logistica di **Coop Consorzio Nord Ovest**, si è soffermato sul tema dell'automazione dei magazzini. «Nella supply chain non ci sono rivoluzioni improvvisate, ma cambiano gli scenari, i clienti, le esigenze ecc. Qualsiasi scelta organizzativa deve garantire un'elevata flessibilità e ritorni degli investimenti in tempi non troppo lunghi. Le attività di efficientamento realizzate dalle Coop dell'area Nord Ovest sono passate, negli anni Novanta, attraverso la specializzazione delle attività di trasporto e movimentazione, ovvero la loro terziarizzazione. Da fine 2004, abbiamo implementato una completa ristrutturazione della geometria distributiva e delle strutture di supporto, orientandoci, studiando soluzioni di automazione. Tali tentativi si sono sempre scontrati con gli eccessivi tempi di rientro degli investimenti. La manodopera, che in Italia costa ancora poco rispetto ad altre aree europee, è il principale freno all'automazione». A oggi l'automazione in Coop Consorzio Nord Ovest ha trovato una conveniente applicazione solamente per una parte di operazioni di stoccaggio. «Esempi come Mercadona, che hanno comportato investimenti di centinaia milioni di euro in magazzini automatici, sono casi difficilmente replicabili. A mio parere oggi la principale leva di efficientamento è rappresentata da interventi sulle procedure organizzative, in una logica di partnership – e non di mera contrapposizione sui costi – con gli operatori logistici».

Parlando delle ultime realizzazioni in Coop Consorzio Nord Ovest Maini ha citato la piattaforma deperibili di Rivalta Scrivia dove, «nonostante una clientela molto numerosa e differenziata in termini sia dimensionali sia di integrazione informatica, siamo riusciti a realizzare una gestione molto veloce con stock praticamente nullo. In tema di e-commerce alimentare, automazione e processi dedicati sono condizioni indispensabili per la sostenibilità del business che non può svilupparsi con il semplice utilizzo delle strutture di un pdv tradizionale».

I PER LA GRANDE I: OUTSOURCING SU MISURA

Nicola Morchio, responsabile della logistica di **Iper La Grande I**, ha parlato della struttura della supply chain: «In generale, il produttore ha un orizzonte più lungo del distributore, anche perché quest'ultimo non ha alternative (i consumi dipendono da troppe cause) e quindi è costretto a giocare sulla

reattività, mentre l'industria gioca sulla programmazione. La logistica invece richiede sempre programmazione a lungo termine perché coinvolge investimenti ingenti in strutture quali i Cedi e le tecnologie, e impiega numerose risorse umane. In particolare Iper La Grande I, che non è leader di mercato, deve scegliere caso per caso soluzioni sperimentate e ricercare economie di scala attraverso la collaborazione orizzontale anche con strutture utilizzate dai

concorrenti. Ad esempio, per i surgelati condivide in outsourcing il magazzino con altri distributori».

Per la distribuzione del tessile, caratterizzato da un alto numero di referenze e da bassa rotazione, abbiamo scartato l'idea del sorter automatico perché l'investimento richiede un tempo di recupero troppo lungo rispetto alle possibili variazioni dei volumi e degli assortimenti. «Si è adottato invece il prelievo in cesti e vassoi, molto più flessibile in termini di investimento. E non è detto che sia la soluzione definitiva».

In ogni caso, è preferibile lavorare in partnership con gli operatori logistici. Il rapporto non si può gestire solo tramite gare: contano i processi e le procedure, che devono essere costruiti nel tempo e adattati caso per caso. Infine, anche nei progetti che prevedono grandi investimenti nelle strutture fisiche per razionalizzare i flussi, come quello in corso per l'accentramento dei freschi, è importante che le scelte fatte prevedano vie di uscita».

GSI AMPLIA LE COMPETENZE DELLA SUPPLY CHAIN

Ivano Poli, direttore logistica e supply chain di **Grandi Salmifici Italiani**, si è soffermato sull'allargamento delle competenze della supply chain e sulla ricerca applicata: «Di fronte alla crisi il sentimento più diffuso nelle organizzazioni sembra essere la paura, cui si dovrebbe rispondere con più innovazione: chi si evolve sopravvive, ma non sempre paura e innovazione sono inversamente proporzionali. La funzione tradizionalmente più evolutiva, i sistemi informatici, sembra la più preoccupata e sta rallentando, ad esempio sul fronte delle nuove tecnologie. I commerciali del produttore e della gdo faticano a passare dal parlare di prodotto e promozioni ad affrontare attività di previsione collaborativa».

In questo quadro, si scoprono le capacità della supply chain, più abituata a ragionare su orizzonti più lunghi. «In GSI – ha spiegato Poli – la supply chain ha ulteriormente affinato la gestione ottimale dello stock e le previsioni della domanda. La prima sembra banale, ma la sua applicazione richiede molta attenzione e la collaborazione della gdo. Ad esempio, gestire lo stock significa definire il livello di servizio e questo è da concordare con il cliente, così come la sua misurazione va definita con precisione per evitare contenziosi. Inoltre, il livello di stock dipende anche dall'accuratezza delle previsioni, che diventano sempre più affidabili se la forza vendita è abituata e formata a fornirle tempestivamente e la gdo collabora alla loro elaborazione. GSI ha avviato il processo iniziando dai clienti che hanno già una funzione di previsione della domanda e ►

con i quali si può parlare lo stesso linguaggio».

Anche la ricerca ha un ruolo importante: secondo Poli, «in genere le aziende non hanno una collaborazione continuativa con le università che sono una fonte di innovazione e di studio. Un esempio: nella catena del freddo, per controllare meglio la temperatura durante il trasporto, stiamo sviluppando con l'Università di Parma una formula per risalire dalla temperatura nel camion a quella superficiale e al cuore del prodotto in real time. La ricerca è in corso da un anno con risultati molto buoni e vantaggi dimostrabili per i clienti; è in corso l'estensione del test a tutta la gamma dei prodotti».



Da sinistra, Giovanni Illibato (Lucart), Andrea Mantelli (Conad), Luca Vezzani (Nordiconad), Ivano Poli (Grandi Salumifici Italiani) e Nicola Morchio (Iper La Grande I)

NORDICONAD: AGIRE CON EFFICACIA SUI COSTI

Secondo **Luca Vezzani**, responsabile logistica di **Nordiconad**, «Soprattutto in tempi di crisi, il cambiamento è necessario per tenere alte la qualità e la soddisfazione del cliente e bassi i costi; per questo motivo Nordiconad, a partire dal 2011 ha iniziato una fase di cambiamento del proprio assetto distributivo, concentrando a Quiliano (Sv) le piattaforme di Albenga e Vercelli, diminuendo i costi logistici e di struttura anche grazie all'utilizzo di nuove tecnologie e migliorando l'efficienza della filiera. Con l'inizio del 2014 e decine di milioni di euro investiti, il progetto di revisione dell'assetto organizzativo ha visto il suo completamento attraverso la concentrazione a Modena di un unico polo di distribuzione di tutti i prodotti a temperatura controllata e lo spostamento ad Anzola dei generi vari per servire tutti i punti vendita della propria rete emiliana».

La decisione non è stata difficile, ma la realizzazione è stata lunga e complessa «anche in seguito alla volontà aziendale di preservare posti di lavoro e alto livello di servizio. Ma i cambiamenti non sempre sono positivi, alcuni infatti appaiono piuttosto contraddittori: pensiamo ad esempio alla possibilità di effettuare aperture domenicali dei negozi combinata con il divieto di circolazione dei mezzi pesanti nel fine settimana; cambiamenti questi che consentono da un lato di dare un buon servizio al cliente senza però contribuire a mantenere alta la qualità dei prodotti né tantomeno a sviluppare nuove opportunità di business».

CONAD: UN NUOVO RAPPORTO CON I FORNITORI

Anche **Andrea Mantelli**, responsabile supply chain di **Conad**, ha messo in evidenza la necessità di un rapporto meglio organizzato con i fornitori, focalizzandosi sui prodotti a marchio Conad, e partendo proprio dalla campagna «bassi e fissi»: «Sui prodotti con il nostro marchio ci permettiamo di fare esperimenti che, se funzionano, vengono replicati sulla marca industriale degli stessi fornitori. Si è scardinato il concetto di promozione, che ha volumi difficili da indovinare, è complicata da gestire anche dal lato fornitore e crea problemi lungo tutta la catena. Dopo un periodo iniziale di difficoltà nello stima-

re il comportamento dei consumatori, l'esistenza ormai da tre anni di una buona previsione della domanda ha portato fiducia nelle cooperative. Le promozioni di lungo periodo possono far perdere opportunità generate dalle fluttuazioni dei prezzi delle materie prime, ma questo può essere sopportato a fronte degli altri vantaggi. I fornitori sono molto cambiati negli ultimi quattro anni: oggi sono molto più aperti e preparati e si sono resi conto che onestà

e franchezza reciproche, e contatti con la supply chain oltre che con il commerciale, assicurano buoni risultati».

Nonostante i tanti casi di successo, resta ancora molto da fare. «La logistica può cambiare ancora – ha concluso Mantelli – sfruttando idee provenienti dall'interno o dall'esterno. Non bisogna aver timore di fare tentativi, anche se non tutti sono destinati al successo: in questo senso, l'attuale stato d'insicurezza può aiutare».

LUCART: MEGLIO CONDIVIDERE IL FORECAST

Giovanni Illibato, direttore supply chain di **Lucart**, ha parlato dei rapporti con la distribuzione e ha illustrato un'iniziativa di successo nell'e-commerce: «Nel nostro settore la collaborazione tra le funzioni al fine di produrre dei forecast affidabili è maggiore e viene applicata ai prodotti a marchio del produttore, per i quali è più facile governare il processo. La marca privata ha un comportamento molto più variabile, che rende difficile la collaborazione per industrie di processo con prodotti a basso valore aggiunto. Le difficoltà maggiori derivano dalle promozioni, specialmente quando sono richieste confezioni speciali, come i multipack. In questi casi è molto difficile coniugare le esigenze di servizio, che il produttore comprende, con la capacità produttiva. Sarebbe necessaria una maggiore condivisione delle previsioni di vendita non solo tra le funzioni aziendali, ma anche e soprattutto con la gdo, in modo che la supply chain, che in Lucart comprende anche la programmazione della produzione, possa organizzare quest'ultima nel modo migliore e in maniera tale da coniugare le esigenze di produttività ed efficienza con quelle di livello di servizio».

L'e-commerce è stato applicato con successo ai materiali per la tavola, caratterizzati da volumi ridotti e produzioni personalizzate, per le quali i clienti hanno dimostrato un interesse sorprendente. «Per soddisfarli è stato aperto un dialogo con una piattaforma online, che raccoglie gli ordini e mette a punto i clichés in tempi coerenti con le esigenze di produzione e le aspettative del cliente finale. In pratica si è passati dal lavorare su ordini dei grossisti all'operare per commessa. I costi al cliente finale sono rimasti stabili, proprio grazie all'eliminazione del passaggio attraverso il grossista».

CRAI MISURA LE PROPRIE PRESTAZIONI

Un nota di cautela è quella introdotta da **Rolando Toto Brocchi**, direttore logistica e IT di **Crai**: «Molti temi sono sul

tavolo da decenni: in realtà, il ritmo del cambiamento nel nostro settore, a differenza da quanto è avvenuto ad esempio nell'editoria con il passaggio dalla carta al supporto elettronico, è lento e lascia tempo per un adattamento fisiologico. Le difficoltà però rimangono, e sono dovute più agli ostacoli posti da aziende e persone che si oppongono al cambiamento, che non alla disponibilità di soluzioni, cresciuta negli ultimi anni. Un esempio è l'introduzione del



Da sinistra, **Marcello Corazzola (Fercam)**, **Demetrio Poli (La Linea Verde)**, **Michele Pagliaro (Cooperlat)** e **Rolando Toto Brocchi (Crai)**.

catalogo elettronico, che in Italia è abortita, caso unico in Europa, ed è stata sostituita da Immagino (servizio web realizzato da Indicod-ECR per lo scambio tra produttori e distributori, di gestione, di aggiornamento e di validazione delle immagini e delle informazioni dei prodotti, nda). In più, il cambiamento avviene a due velocità: la razionalizzazione interna alle aziende procede, ma l'efficienza di sistema continua a mancare».

Crai ha lanciato il progetto "convergenza verso lo standard". Con un benchmark interno ed esterno sono stati individuati standard di qualità che il retailer si è posto come obiettivo e rispetto ai quali misura le proprie prestazioni, che «finora sono sensibilmente migliorate: il raggiungimento degli standard ci consentirà di stare sul mercato anche senza essere leader».

COOPERLAT CURA IL SERVIZIO DIRETTO AI PDV

Michele Pagliaro, responsabile logistica di **Cooperlat**, ha parlato dei rapporti tra un produttore di commodity e la gdo: «Le previsioni sono difficili, noi le facciamo partendo dal mercato e su un orizzonte di due-tre anni. La logistica è basata sulla massima flessibilità per quanto riguarda le consegne a Cedi, piuttosto che direttamente al punto di vendita, ma cerchiamo di investire molto sul servizio a questi ultimi, le cui esigenze non sono sempre allineate con quelle dell'organizzazione centrale. Ad esempio, facciamo le previsioni, emettiamo gli ordini per loro conto e curiamo la messa a scaffale. Per coltivare un rapporto di fiducia, operiamo sempre in prima persona, senza ricorrere ad agenzie».

In ottica di razionalizzazione, qualche anno fa Cooperlat ha accentrato i depositi, ma il servizio ne ha sofferto, anche se in misura difficile da quantificare. «I problemi di servizio sono stati parzialmente risolti sfruttando come transit-point i depositi inutilizzati e potenziando le consegne dirette, sulle quali però resta il vincolo della saturazione dei mezzi, ulteriormente complicato dal fatto che le finestre prenotabili per lo scarico non sono fisse».

LA LINEA VERDE: LE PECULIARITÀ DEL FRESCO

I prodotti freschi vanno gestiti tenendo conto delle loro peculiarità logistiche: a questo proposito, **Demetrio Poli**, responsabile logistica di **La Linea Verde**, ha spiegato che «le criticità nascono dalla shelf life di cinque giorni richiesta dalla distribuzione per un prodotto che ha una vita utile di poco più lunga. Tenendo conto che dal campo allo stabilimento la metà

della merce arriva nello stesso giorno in cui è stata raccolta e l'altra metà il giorno seguente, e che quando comincia la produzione tutte le materie prime devono essere presenti, per il ciclo ordine-consegna in Italia restano disponibili otto ore». Il tutto è complicato dal fatto che le finestre per lo scarico diventano sempre più strette: «Il multidrop è molto difficile se tutte le consegne devono essere eseguite tra le cinque e mezzogiorno, tenendo anche conto delle code allo

scarico e delle limitazioni al tempo di guida degli autisti. Questo richiede che le tratte secondarie siano brevi, ma, se la logistica è adeguata, non è necessario che lo stabilimento sia in prossimità del cliente. In Belgio, ad esempio, dove la consegna è richiesta per il giorno seguente all'ordine, le finestre di scarico sono di mezz'ora e il tempo di attesa di sette minuti, si lavora con un magazzino periferico».

Il controllo della temperatura è determinante per la vita utile del prodotto. Linea Verde lavora in autocontrollo, al 100% sulle partenze e al 10% lungo la tratta. Se il cliente lo richiede, possono essere installati registratori di dati sul mezzo di trasporto.

FERCAM: PARTNERSHIP DI SUCCESSO CON METRO

Il punto di vista conclusivo dell'operatore logistico è stato espresso da **Marcello Corazzola**, direttore logistica e trasporti di **Fercam**: «Le idee che circolano spesso restano tali: ognuno di noi è convinto di essere un buon logistico, ma forse abbiamo poca capacità di ascolto. La verità è che le aziende spesso non conoscono le opportunità offerte dal mercato della logistica, forse anche per colpa degli operatori che non le sanno spiegare, ma certamente per la scarsa propensione ad avvalersi di loro come consulenti, a differenza di quanto accade all'estero: penso alla Germania, dove questa attività è normale».

Per esempio, con Metro Cash & Carry International Fercam è entrata nel processo logistico a valle e a monte. «L'attività non si è limitata alla gestione logistica, ma ha compreso l'attività di merchandising, ossia l'acquisto da vari fornitori in Italia e in tutta Europa nonché dell'Estremo Oriente, e la successiva rivendita alle società Metro in Europa, provvedendo alla consegna congiunta ai loro Cedi. Con questo modello di outsourcing, Fercam ha contribuito, grazie al suo know-how, a ottimizzare gli stock di Metro e ridurre drasticamente le scorte di magazzino e l'intero ciclo logistico, garantendo una gestione centralizzata e diretta dei diversi fornitori del retailer con l'evasione del 100% degli ordini di spedizione. Il progetto ha considerato la logistica come leva di competitività e ha previsto anche la responsabilità del capitale investito nonché il controllo e la verifica di quantità e qualità basati su precisi livelli di servizio concordati con Metro. Il sistema logistico-gestionale è stato costruito in tre anni, al termine dei quali Metro lo ha riportato in casa mantenendo con noi un contratto di 3PL».