

Largo Consumo

ESTRATTI

RIVISTA DI ECONOMIA E MARKETING SULLA FILIERA DEI BENI DI CONSUMO

TECNOLOGIE

Quando il non-food è connesso

L'esigenza di costruire una supply chain integrata è un fabbisogno condiviso, ma costi di implementazione e resistenze culturali vincolano la creazione di modelli davvero efficienti.

dal n. 06/07

articolo offerto da:



Quando il non-food è connesso

L'esigenza di costruire una supply chain integrata è un fabbisogno condiviso, ma costi di implementazione e resistenze culturali vincolano la creazione di modelli davvero efficienti.

di **Andrea Payaro**

Per uno sguardo allargato sugli argomenti affrontati in questo articolo, vi segnaliamo i seguenti Percorsi di Lettura:

PL-0507-015 (Tecnologie per la supply chain)

PL-0507-014 (Magazzinaggio e trasporti)

www.largoconsumo.info/percorsi

Sempre più spesso il termine "supply chain" viene utilizzato per rappresentare le relazioni esistenti tra tutti i soggetti di una filiera (produttori, trasformatori, assemblatori, trasportatori, punti di vendita ecc.) necessarie per trasformare la materia prima e consentire che un prodotto finito possa soddisfare le esigenze di un gruppo di clienti. Molto importante è invece il concetto di supply chain management (Scm) che rappresenta l'estensione della gestione dei processi logistici in modo da considerare come in un unico sistema i flussi di prodotto, di informazioni e quelli finanziari tra i membri della filiera. Questo mette in luce l'esigenza di dover integrare gli attori di una filiera in modo che tra di essi possano essere attivati degli scambi informativi tali da determinare una diminuzione degli sprechi, l'aumento della velocità di reazione ai cambiamenti del mercato, la riduzione dei tempi di distribuzione del prodotto, un complessivo aumento della soddisfazione delle esigenze dei clienti. Tutto questo potrebbe essere possibile poiché vengono condivisi in tempo reale sia i dati di vendita dei prodotti sia lo stato delle scorte presenti nei vari magazzini intermedi. Una corretta gestione della supply chain necessita però di alcuni importanti elementi: un sistema di comunicazione, costituito da un canale di scambio e da procedure di codifica e di decodifica delle informazioni; una politica di condivisione, in quanto il solo scam-

bio non è sufficiente, bisogna che le parti coinvolte decidano di condividere alcune informazioni aziendali; una strategia di collaborazione, dal momento che si ha integrazione quando le parti coinvolte elaborano strategie comuni.

La condizione di partenza diviene quindi quella di connettere i soggetti della filiera attraverso un sistema informativo in grado di fare fluire le informazioni. Il sistema più efficiente permette lo scambio di informazioni in formato elettronico attraverso un canale rappresentato da Internet o da reti dedicate. Si parla quindi di e-supply chain nel momento in cui in una filiera logistica i flussi di prodotto sono supportati da un flusso di informazioni in formato elettronico.

IL TRANSITO DEI DATI

La supply chain per il settore non-food è formata fondamentalmente da tre livelli: la produzione, il grossista o il centro di distribuzione e i punti di vendita. Alla produzione convergono i fornitori di materie prime (packaging, chimica ecc.) che non si considereranno in questo lavoro.

I produttori nel settore grocery possono essere classificati in base alle dimensioni aziendali e alla tipologia di prodotto.

Da uno studio del 2006 del **Politecnico di Milano**, al settore grocery appartengono oltre 60.000 imprese, la maggioranza delle quali sono di dimensione piccola o media. Il settore può essere suddiviso in due gruppi: food (in Italia sono oltre 36.000 le imprese e rappresentano uno dei principali comparti manifatturieri che ha un valore di 131.725 miliardi di euro) e non-food, composto da tutti i produttori di saponi, profumi, detersivi e prodotti per la toeletta e la cura degli ambienti, con un valore pari a 19.868 miliardi di euro.

Nell'ambito della distribuzione per il settore non-food si possono identificare: il sistema della grande distribuzione organizzata (gdo); i punti di vendita di prossimità o dettaglianti.

Alla grande distribuzione organizzata appartengono sia le grandi catene di vendita che gestiscono un numero variabile di filiali/punti vendita propri sul territorio (grande distribuzione), sia i consorzi, le unioni volontarie, i gruppi di acquisto di realtà distributive locali indipendenti (distribuzione organizzata).

Per quanto riguarda il dettaglio tradizionale, questo è formato da piccole realtà con una conduzione prevalentemente familiare, compresi i commercianti ambulanti. A differenza della gdo i dettaglianti acquistano i prodotti presso i grossisti.

La dotazione tecnologica che i punti di vendita e i centri di distribuzione dei prodotti grocery non-food consentirebbe un piena integrazione informativa tra le parti della filiera. I distributori hanno infatti riconosciuto l'importanza dell'utilizzo della tecnologia quale elemento fondamentale per la competitività dell'azienda. Il problema è da ricercarsi nella resistenza culturale al cambiamento e nell'incapacità di stabilire delle partnership di lungo termine tra gdo e azienda di produzione. Risulta essere comunque interessante comprendere come possa essere stabilita una relazione di filiera e soprattutto comprendere come possa funzionare il processo di scambio tra il punto di vendita e le aziende di produzione.

Il processo inizia alla cassa del punto di vendita quanto viene effettuata la scansione ►

L'OSSERVATORIO SULLA DISTRIBUZIONE MODERNA DEL MERCATO DEL NON-FOOD: 2003-2005 (in miliardi di euro)

	2003	2004	2005	var. % '03-'04	var. % '04-'05
Totale consumi delle famiglie	798.455	825.257	843.508	3,4	2,2
Servizi	492.830	514.252	531.956	4,3	3,4
Consumi grocery:					
- alimentare e bevande	145.870	148.723	151.593	2,0	1,9
- articoli per l'igiene della casa e della persona	126.705	129.051	131.725	1,9	2,1
	19.164	19.672	19.868	2,6	1,0
Consumi non alimentari Istat	159.755	162.283	159.959	1,6	-1,4
Fonte: Indicod Ecr					Largo Consumo

del codice a barre o codice Ean (European article number) del prodotto acquistato dal cliente. I dati acquisiti dallo scanner consentono la precisa identificazione di ogni referenza e il suo prezzo. La cassa del punto di vendita viene anche chiamata Pos (Point of sale) e consente oltre che l'identificazione del prodotto anche la gestione del pagamento attraverso la tecnologia per il trasferimento elettronico dei fondi (Eft). Il terminale Pos-Eft, al momento del pagamento, decodifica le informazioni della carta di pagamento usata dal cliente, chiede l'autorizzazione per accettare il pagamento e provvede automaticamente a trasferire l'importo della vendita sul conto corrente dell'intermediario commerciale, addebitando il corrispettivo a quello del cliente.

La scansione ha l'utilità immediata di comporre l'ammontare di spesa per il cliente, ma ha anche valore gestionale. Infatti, l'informazione raccolta dallo scanner (il codice del prodotto) va ad aggiornare il livello di giacenza a magazzino memorizzato nel sistema gestionale del punto di vendita. Automaticamente viene effettuato un confronto tra la quantità rimasta e il punto di riordino, che è il livello di soglia che deve generare un'azione di acquisto per evitare il rischio di esaurire le scorte. Da una ricerca effettuata da **Ecr Europe** è emerso che un consumatore su tre, alla mancanza del prodotto desiderato, compra un altro prodotto, mentre il 21% cambia punto di vendita. L'esaurimento delle scorte quindi è un danno per il punto di vendita sia a livello di immagine (non si soddisfa un bisogno del cliente) sia a livello di fidelizzazione del cliente (il cliente può cambiare fornitore).

In caso la scorta a magazzino sia inferiore al punto di riordino il sistema gestionale genera un messaggio di allerta che segnala la situazione di criticità. Il responsabile degli acquisti del punto di vendita deve analizzare il messaggio e valutare se inoltrare l'ordine al centro di distribuzione (cedi) della gdo, se cambiare il quantitativo da ordinare (si pensi ai prodotti stagionali) o ignorare l'ordine, quando si vuole eliminare il prodotto da scaffale. A questo punto dal negozio viene inoltrato per via elettronica l'ordine al cedi, attraverso un sistema basato sulla rete Internet.

Automaticamente e sempre per via elettronica il cedi chie-

de la conferma d'ordine e se questa viene generata l'ordine viene trasmesso alla fase di picking. Il picking (prelievo) è un'attività generalmente manuale che prepara su pallet i prodotti (colli) che devono essere inviati al punto di vendita titolare dell'ordine. Dalla conferma dell'ordine al recapito della merce al pdv trascorrono mediamente 24 ore. Le operazioni di picking effettuate nel magazzino del cedi sono supportate da strumenti informativi in grado di indirizzare l'operatore di magazzino al prodotto e di comunicare l'effettiva quantità da prelevare. La lista di picking infatti viene generata e trasmessa agli operatori dal sistema gestionale del cedi. Mano a mano che l'addetto al prelievo asporta i prodotti dal magazzino per prepararli alla spedizione, il sistema gestionale effettua automaticamente le stesse operazioni precedentemente descritte per il pdv; quindi viene verificata la giacenza e nel caso la merce rimasta sia in quantità inferiore al punto di riordino, il sistema gestionale allerta il buyer della necessità di effettuare l'ordine. Se le condizioni ipotizzate dal sistema sono corrette, il buyer acconsente al trasferimento dell'ordine verso il fornitore. Il collegamento tra cedi e aziende di produzione, nel caso si tratti di grandi realtà, è garantito da un sistema Edi (Electronic data interchange), sistema di comunicazione che consente il trasferimento via computer di documenti strutturati. L'evoluzione ha sviluppato il web-Edi, un sistema più flessibile e meno costoso che utilizza la rete Internet per il trasferimento dei dati.

Se vi è una forte integrazione tra cedi e produttori il processo di ordine po-

trebbe essere effettuato automaticamente. Il cedi invia l'ordine, il produttore invia la richiesta di conferma d'ordine e, se entro un tempo predefinito non riceve risposta, considera l'ordine confermato. In questa condizione i tempi legati al trasferimento delle informazioni vengono ridotti al minimo.

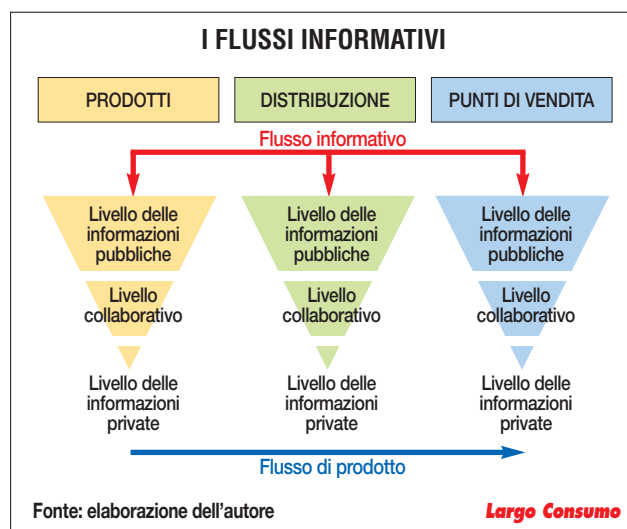
Da quanto descritto si può evidenziare che la realizzazione di una e-supply chain, quindi di una procedura di comunicazione elettronica di dati e documenti, consentirebbe di migliorare significativamente l'efficienza e l'efficacia nell'esplicazione dei processi amministrativi, logistici e di marketing del sistema industria-distribuzione. Consentendo la visione in tempo reale dei dati di vendita a tutti i soggetti della filiera si riuscirebbe a programmare con migliore esattezza la produzione, si potrebbero diminuire le quantità presenti nei magazzini e, nel rispondere più velocemente ai cambiamenti della domanda, l'intera supply chain diventerebbe più flessibile.

LO STATO DELL'ARTE

Per fare questo, il patrimonio informativo di ciascuna azienda dovrebbe essere strutturato su tre livelli: il livello pubblico in cui si trovano dati di vendita e situazione del mercato, visibile a tutti i soggetti della filiera; il livello di collaborazione, accessibile solo a quei soggetti che hanno stabilito una partnership per rispondere meglio alle esigenze della clientela (per esempio nel caso di ricerca e sviluppo di nuovi prodotti); il livello privato in cui viene custodito il know-how dell'azienda, come i progetti, i disegni e i nuovi prodotti.

Per riuscire a valutare la reale integrazione della supply chain attraverso alcune interviste telefoniche si sono raccolte considerazioni da parte di aziende del settore.

Spazzolificio Piave (seleziona la tipologia "Com. d'impresa" su www.largoconsumoinformationsystem.info e digita: "Spazzolificio Piave") nasce più di un secolo e mezzo fa e oggi l'azienda si è specializzata esclusivamente nella produzione di spazzolini da denti e articoli per l'igiene orale (per esempio il marchio Silver Care). **Gianni Marcon**, direttore commerciale, nel descrivere la struttura della filiera dice ►



che l'azienda ha circa 1.500 clienti e con la quasi totalità dei quali i rapporti di scambio informativo (ordine e conferma d'ordine) sono generalmente di tipo tradizionale, ovvero con fax e telefono. La maggior parte del business è comunque realizzato con circa 15 grandi strutture che garantiscono oltre l'80% del fatturato.

Attualmente, solo in un caso (con **Conad**), l'azienda ha implementato un sistema Edi per rispondere alla specifica richiesta dell'operatore della gdo. Il problema è rappresentato dal fatto che il sistema Edi è costoso e la sua gestione non è assolutamente flessibile. Infatti, altre strutture della gd hanno espressamente richiesto l'adozione del medesimo standard di comunicazione, ma la non compatibilità tra le diverse versioni Edi hanno condizionato la non applicazione. Da sottolineare che, diversamente dal settore food, tra i principali motivi che vincolano la creazione di integrazione con le realtà commerciali vi è la scarsa frequenza degli ordini. Sicuramente nei prossimi anni vi sarà maggiore integrazione tra le parti, ma questa sarà veicolata comunque da protocolli di comunicazione standardizzati e accessibili.

Gabbiano (seleziona la tipologia "Com. d'impresa" su www.largoconsumoinformationsystem.info e digita: "Gabbiano") è un'azienda che distribuisce oltre 1.800 referenze di prodotti in blister suddivisi in diverse categorie merceologiche e commercializzati con propri marchi registrati (Elison, toeletteria e cosmetica; Farmasan, articoli parafarmaceutici; Orochiaro, occhiali da sole, da lettura ecc.). Il sistema di comunicazione tra l'azienda e la gdo esiste con alcune realtà ma solo per lo scambio di fatture (Edi). Spiega **Andrea Dodi**, direttore marketing, che l'azienda è una delle poche che servono direttamente i punti di vendita con servizio di merchandising. Appare quindi difficile, anche in prospettiva futura, un'ulteriore integrazione di filiera.

Cerve è un'azienda nata negli anni Cinquanta che ha successivamente diversificato i settori produttivi creando due divisioni: una per le decorazioni in conto terzi, l'altra per la produzione di articoli in vetro per la cucina e la casa. Nell'ambito della divisione casalinghi, spiega **Pietro Zattera**, responsabile ced, l'azienda punta a fornire maggiori servizi per i propri clienti. Con un'integrazione basata su web, la gdo, oltre che scambiarsi dati relativi agli ordini,

potrà accedere alle informazioni relative alla tracciabilità di tutti quei prodotti che verranno a contatto con alimentari. Tutto questo nell'ottica di migliorare e garantire maggiore sicurezza al consumatore finale.

Esseplast è un'azienda nata negli anni Sessanta produce e commercializza una gamma completa di articoli casalinghi e ha un mercato globale. **Oscar Cherubini**, direttore commerciale, nel presentare l'azienda, sottolinea che la collaborazione tra produzione e gdo in Europa avviene nel momento in cui vengono sviluppati prodotti private label. Comunque non si può parlare di integrazione in quanto per la grande distribuzione il discriminante sembra ancora essere il prezzo. Questo è un atteggiamento tipico del Vecchio continente in quanto il "clima" negli Stati Uniti è completamente diverso. L'azienda infatti ha collaborazioni ormai consolidate con il gruppo **Target** e con **Wal-Mart**. Nel caso di Target, in particolare, si può parlare di partnership stretta in quanto vi sono scambi di valutazioni strategiche tra le parti per l'innovazione di prodotto. Per concludere, considerando che a oggi i modelli organizzativi e gestionali diffusi negli Usa sono arrivati in Europa con qualche anno di ritardo, si può ipotizzare che tra qualche anno si arriverà alla creazione di sistemi collaborativi, oltrepassando il principale vincolo nelle relazioni di partnership identificabile in un problema di tipo culturale.

Pizzolotto produce detersivi fin dai primi anni del Novecento e per prima ha introdotto il packaging in plastica. La raccolta degli ordini (raccolta ordine e conferma ordine) avviene solo con importanti gruppi della grande distri-

buzione (per esempio **Carrefour**, **Billa**); l'azienda è infatti partner nel network basato su Edi (www.edi-detergents.net). Con il resto dei clienti le relazioni sono ancora basate su strumenti di comunicazione tradizionali. Nella situazione di mercato attuale è difficile parlare di integrazione e collaborazione, dice **Mario Pizzolotto**, direttore commerciale. Continuando con una competizione di prezzo si arriverà a una situazione di criticità che vedrà annullarsi i margini. La risposta a una tendenza di questo tipo è lo studio e lo sviluppo di nuove soluzioni e di nuovi servizi per i clienti. Nell'azienda vengono sviluppate linee complete di detersivi private label diverse tra loro per concetto e packaging, in controtendenza all'appiattimento del mercato. Oltre a questo si deve puntare sul fornire nuove soluzioni, in questo periodo l'azienda sta infatti investendo nella costituzione di una rete distributiva per fornire detersivo "alla spina".

Madel (seleziona la tipologia "Com. d'impresa" su www.largoconsumoinformationsystem.info e digita: "Madel") rappresenta una realtà produttiva presente nel mercato della detersiva domestica e della cura del corpo con marchi propri (Pulirapid, Deox, Smacchiatutto), ma anche nel mercato delle private label. **Cristian Versari**, presentando l'azienda, sottolinea che seguendo una tendenza di mercato ormai consolidata, il numero di clienti della gdo è, dal punto di vista del peso ponderato, maggiore rispetto al canale tradizionale. Nonostante questo, e soprattutto in alcune zone d'Italia, l'attenzione dell'azienda è ancora molto forte anche verso il canale tradizionale, per il quale vengono costruite operazioni e combinazioni ad hoc. Nel corso del 2006 l'azienda ha cominciato a interfacciarsi con alcuni clienti tramite Edi. Nonostante questo, ancora oggi, la maggior parte dei contatti avviene tramite telefono, fax, mail e posta ordinaria. Spesso si è esagerato sui toni di contrapposizione tra retailer e fornitori. La collaborazione sarà sempre più stretta in quanto questo porterà vantaggio a entrambi in termini di conoscenza del mercato. L'azienda si sta impegnando a instaurare rapporti di partnership improntati sulla trasparenza e sulla correttezza. Ai retailer viene garantito un assortimento completo per ampiezza e profondità, prezzi e quindi margini competitivi e la disponibilità a creare iniziative promozionali originali e reciprocamente vantaggiose. ■

