

L'allineamento industria-retail una strada obbligata

*La difficile congiuntura economica costringe produzione
e distribuzione a un maggiore impegno
nell'ottimizzazione dei processi.
Le inefficienze non sono più trasferibili al consumatore.*

**I FORUM
DI LARGO CONSUMO**



L'allineamento industria-retail: una strada obbligata

La difficile congiuntura economica costringe produzione e distribuzione a un maggiore impegno nell'ottimizzazione dei processi. Le inefficienze non sono più trasferibili al consumatore.

di **Leonardo Rastelli** e **Armando Garosci**

Altri approfondimenti: <http://tinyurl.com/TecnologieSupplyChain>

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

L'impegno delle imprese produttive e distributive di beni food & grocery verso un reciproco allineamento logistico e tecnologico risale ai primi anni Novanta, e lo sforzo tende a intensificarsi nei momenti di crisi e di sfide competitive. Anche oggi viviamo uno di questi momenti, in cui il consumatore non è in grado di assorbire le inefficienze del sistema, se queste si traducono in maggiori costi dei prodotti, oppure è più elastico nella scelta di alternative di acquisto, per esempio di fronte a uno scaffale in rottura di stock. Lo scenario si è fatto difficile: le promozioni a volume sono diventate delle variabili indipendenti molto insidiose per chi si occupa di pianificazione produttiva e distributiva. Qualcuno, anche solo per battuta, si consola dicendo che ormai le promozioni a quantità sono talmente frequenti da poter essere considerate una routine nelle attività di planning. E' probabilmente corretto affermare che oggi nessun player è grande abbastanza da bastare a sé stesso, e che la supply chain

collaborativa è un'esigenza largamente condivisa. Questo vale non solo tra produttori e distributori, ma anche tra produttori stessi. Indicod-Ecr è da sempre la sede di concertazione per iniziative condivise, ma quando il mercato ha avuto bisogno di muoversi con maggiore velocità ecco nascere iniziative di collaborazione bilaterale tra imprese.

Su questi temi *Largo Consumo*, con il supporto di **Indicod-Ecr**, ha promosso nell'aprile scorso a Milano la tavola rotonda a porte chiuse sul tema: "Una risposta efficace al consumatore: esigenza condivisa da industria e distribuzione". L'incontro, moderato dal nostro giornalista **Armando Garosci**, ha visto protagonisti un panel di primarie insegne retail, aziende di marca, fornitori di servizi logistici e It solution provider.

È stata l'occasione per condividere esperienze, progetti e strategie, e favorire una maggiore conoscenza operativa tra fornitori e retailer.

Non sono mancate le testimonianze di player che hanno sviluppato in questi anni, e presentato al meeting, progetti integrati di collaborazione logistica.

Del resto, la tecnologia per la sincronizzazione tra industria e retail è disponibile e dominata, ed è nella volontà di intraprendere la differenza tra leader e follower. Con una differenza ►





La tavola rotonda in sintesi

Largo Consumo, con il supporto di Indicod-Ecr, ha promosso la tavola rotonda a porte chiuse sul tema: «Una risposta efficace al consumatore: esigenza condivisa da industria e distribuzione». L'incontro, moderato dal nostro giornalista Armando Garosci si è tenuto lo scorso 4 aprile a Milano. Nel dibattito, al quale ha partecipato un panel composto da insegne retail, aziende di marca e fornitori di servizi logistici e It solution provider, è emersa la necessità di rispondere alla crisi economica e dei consumi che caratterizza questa fase, puntando sull'efficienza e quindi su un sempre più efficace e condiviso allineamento tecnologico e logistico fra industria e retail, favorito dai moderni strumenti e strutture It.

I partecipanti

nome	funzione	azienda
Gianluca Giovannetti	Chief Information Officer	Amadori
Andrea Mantelli	Responsabile Supply Chain	Conad
Alberto Boninsegni	Supply Chain Director	Danone Italia
Valerio Cortese	Chief Information Officer	Finiper
Sergio Barbariol	Global Business Service Senior Consultant	Ibm
Gabriele Ciocca	Global Business Service Senior Consultant	Ibm
Giuseppe Luscia	Ecr Project Manager	GS1 Italy/Indicod-Ecr
Pierluigi Montanari	Business Development Area Manager	GS1 Italy/Indicod-Ecr
Nicola Solfrizzi	Transportation Planning and Barilla Warehouses Director	Number 1
Marco Benettin	Direttore Supply Chain	Pam
Marco Ruffinoni	Chief Information Officer	Penny Market
Antonio De Luca	Chief Information Officer	Simply
Silvano Piazza	Customer Service Director	Unilever

Il servizio fotografico è di Roberto Ponti / Blackarchives - www.blackarchives.it
Il servizio video è di Paolo Vecchi / Nel Segno dell'8

rispetto al passato: la mancata promessa di espansione dei consumi suggerisce i pericoli di una scelta attendista.

LA QUALITÀ DEL DATO

Pierluigi Montanari, business development area manager di **GS1 Italy/Indicod-Ecr**, nel suo intervento introdotto ha sottolineato che «l'associazione opera su diversi fronti. In particolare, il tema su cui ci stiamo sempre più focalizzando è quello della qualità del dato condivisa lungo tutta la filiera, che in effetti rappresenta un po' l'anello debole della catena industria-distribuzione-consumatore. Gli standard GS1 oggi convergono su alcune aree, a cominciare dal codice a barre, dal quale deriva l'identificazione degli oggetti intesa come anagrafica: è uno dei cavalli di battaglia su cui stiamo spingendo tantissimo, come dimostrano il Catalogo elettronico, uno strumento finalizzato alla condivisione delle anagrafiche di prodotto fra industria e distribuzione, e il suo parallelo Fotoprodotti per le immagini ad alta risoluzione». Similmente a ciò che avviene a livello internazionale, GS1 Italy/Indicod-Ecr ha promosso un progetto di «data crunch» che mette a confronto le anagrafiche di un panel di aziende di produzione e di retailer. «A livello internazionale, abbiamo verificato discrepanze che in taluni casi arrivano anche al 50%: il Catalogo elettronico serve proprio a sincronizzare questi dati. Non c'è peraltro una responsabilità univoca della qualità del dato: l'obiettivo è che il pro-

dotto immetta le informazioni in un unico punto lungo la catena e il retailer abbia un unico punto certificato dove scaricarle». Altri temi messi sul tappeto da Montanari, nei quali gioca un ruolo importante la qualità, riguardano l'immagine ad alta risoluzione per le promozioni (Fotoprodotti) e la dematerializzazione documentale (EDI, Procedo), «che ci vede da tempo al fianco delle aziende: qui abbiamo avuto ottimi risultati. C'è però ancora molto da fare in Italia, complice la scarsa conoscenza della tematica e la non sufficiente chiarezza sulla parte infrastrutturale».

«Ritengo che avere un repository unico di tutte le informazioni a livello internazionale – gli ha fatto eco **Antonio De Luca**, cio di **Simply**, dove lavora da 26 anni nell'ambito dei sistemi informativi – che non faccia distinzione tra le aziende di distribuzione e che possa dare un valore aggiunto alla nostra clientela sia una grande opportunità. E penso che il ruolo di trainer di quest'attività dovrebbe essere svolto proprio da Indicod, vista l'esperienza che ha acquisito in tale ambito. Nel repository potrebbero confluire informazioni davvero utili per il cliente – penso ai prodotti per celiaci – e destinate a generare efficienza. Aggiungo che, fra l'altro, siamo anche stati tra i primi a promuovere il Fotocatalogo di Indicod».

IL RUOLO DELLA SUPPLY CHAIN

In **Danone** la Direzione Supply Chain ha storia relativamente recente, essendo stata introdotta nel 2000. «Danone – ha esordito **Alberto Boninsegni**, che dal 2006 ricopre questo ruolo presso la filiale italiana della multinazionale – vi ha unito tre anime: pianificazione della domanda e degli approvvigionamenti, logistica fisica, customer service. Nella dinamica «veloce» che caratterizza la nostra categoria, la funzione si è data la missione di assicurare ogni giorno in modo efficiente la massima disponibilità dei nostri prodotti per i nostri clienti e consumatori. Si è dunque lavorato in questi anni per aumentare la capacità del sistema operativo di riadattarsi rapidamente ai «disturbi» derivanti sia da ritardi e strozzature nella gestione del flusso fisico sia da un'errata interpretazione della domanda. Concretamente, completata un'incisiva semplificazione dell'infrastruttura logistica, continuiamo oggi a investire nel miglioramento delle nostre capacità di anticipazione e interpretazione della domanda di mercato, la cui componente promozionale ha stabilmente acquisito un peso fondamentale. A partire dal 2008 abbiamo infatti assistito al progressivo aumento della pressione promo dell'intera categoria; anche Danone, in un contesto di consumi debole, ha cavalcato questa tendenza». Per gestire al meglio la leva promozionale, Danone ha implementato Discover, soluzione abilitata da un nuovo software di demand management tesa a ottimizzare gli investimenti promozionali mediante la responsabilizzazione delle squadre commerciali sul ritorno finanziario delle iniziative promo concordate con il trade. «Oggi – ha concluso Boninsegni – una supply chain riconosciuta sull'eccellenza nel demand management è chiamata a orchestrare con marketing e sales il processo in grado di fornire alla direzione aziendale gli elementi necessari a valutare l'esecuzione nel breve/medio termine delle proprie strategie d'investimento. La promozione è diventata una condizione imprescindibile, ma non abbiamo comunque mai smesso di valorizzare la nostra offerta comunicando «ad alta voce» la distintività dei nostri prodotti e sviluppando innovazioni rilevanti per i consumatori».

L'efficienza è un tema ricorrente anche sul fronte retail. «L'ambiziosa sfida della mia funzione – ha confermato De



Luca di Simply – è dare risposte concrete in questo campo. In effetti, sono convinto che due siano le aree fondamentali al servizio dell'azienda: la logistica e i sistemi informativi. L'eccellenza in queste due attività fa sì che tutta l'azienda sia efficiente e dinamica, per essere reattiva alle sollecitazioni del mercato. Sul fronte logistico, abbiamo aperto a Chiari (Bs) una grande struttura che rifornisce tutto il Nord-Italia. In campo tecnologico, abbiamo inserito innovazioni quali il voice-picking e l'ottimizzazione dei trasporti. Abbiamo anche sviluppato un sistema di riordino automatico che tiene conto degli effetti di "elasticità" nell'ambito delle promozioni e ci permette di riordinare il giusto quantitativo considerando la vita del prodotto».



COLLABORARE CONVIENE

Tra i problemi che caratterizzano i rapporti industria-distribuzione, la carenza di collaborazione emerge soprattutto nel nostro Paese. «Abbiamo visto qualche esperienza – ha sottolineato **Sergio Barbariol**, global business service senior consultant di **Ibm** – ma, in realtà, in Italia i veri progetti di partnership sono ancora pochi. E dire che, dal confronto con i nostri colleghi a livello internazionale, emergono numeri inequivocabili: un esempio è la copertura di inventario, pari a 33 giorni tra aziende che hanno processi di collaborazione efficaci e ben 55 per chi non collabora. I motivi di questo gap, al di là di una "barriera culturale" che condiziona gli attori, vanno ricercati nella frammentazione del nostro mercato retail e nei costi elevati di questi progetti, anche se oggi l'innovazione tecnologica li sta rendendo sempre più accessibili. Percepriamo la tendenza a considerare il dato di valore – come la segmentazione del venduto – come un'arma negoziale e non come uno strumento di collaborazione. Un vero peccato, perché scambiarsi i dati del venduto potrebbe essere un modo per lavorare meglio sulle promozioni».

«L'esperienza di questi anni – ha aggiunto in tema di strategie promozionali **Gabriele Ciocca**, anch'egli global business service senior consultant di **Ibm** – ci porta a rimarcare quanto sia importante per produttori e retailer misurare la sovrapposizione degli effetti di ogni singola promozione per ogni articolo. Sia per i distributori sia per i fornitori, i problemi di pianificazione della domanda sono strettamente legati alla meccanica della promozione e al rispetto, all'interno dei punti di vendita, della tipologia espositiva che si dà al prodot-

to». Nel nostro Paese, lo scenario vede da un lato il tentativo delle aziende di immettere una numerica di referenze sempre maggiore per fidelizzare il cliente e, dall'altro, la necessità del retail di gestire questa mole di prodotti. «La media – ha aggiunto Ciocca – è di 800-1.200 referenze in promozione nell'arco di due settimane: il risultato è che spesso non si riesce ad assicurare una corretta esposizione e così non è possibile comprendere qual è stato l'im-

patto della promozione». Va anche rilevato che «negli ultimi anni gli stock di prodotto crescono, il che non porta efficienza ma problemi di gestione e finanziari che si misurano in scarti, rotture e resi. In particolare, ci sono format che soffrono più di altri questa situazione, come l'ipermercato, che in questo momento mostra un utilizzo non corretto dello spazio e conseguenti problemi di sovrastoccaggio. Occorre quindi una condivisione della strategia per singolo canale, pena vedere aumentare il rischio di avere inefficienze che non giovano a nessuno».

FOCUS SU PROMOZIONI E LOGISTICA

Unilever, dal canto suo, ha sviluppato un modello di collaborazione con il retail in tema di gestione delle promozioni. «Il punto di partenza – ha spiegato **Silvano Piazza**, customer service director – è potere avere dati giornalieri di sell-out e di stock per referenza e per punto di vendita. Da due anni abbiamo focalizzato con maggiore attenzione la gestione delle promozioni, a causa di frequenti problemi di rottura di stock che non solo inficiavano la performance della promozione stessa, ma finivano con il falsare le previsioni di riordino che il retailer faceva per le promo successive. Ora, con l'uso di un tool applicativo, facciamo la stima di impegno vendita di una attività promozionale e suggeriamo questa proposta al retailer. L'efficacia della nostra stima si basa sulla analisi dei dati storici, rettificati dall'effetto delle rotture di stock, sul livello del prezzo e sul posizionamento previsto del prodotto in area vendita; queste ultime due informazioni vengono richieste al retailer per ogni promozione. In caso di rischio di out of stock durante il sell-out, tramite un sistema di alerting automatico, comunichiamo in tempo reale con un nostro operatore che può intervenire sul punto di vendita e risolvere il problema. Fra gli ottimi riscontri ottenuti, segnalano un importante incremento dell'OSA, un maggiore sell-out e uno stock più basso a fine promozione». Un altro esempio di collaborazione interessa poi ►

FOTOPRODOTTI: UN ESEMPIO DI PARTNERSHIP

Fotoprodotto è un servizio web dedicato alla condivisione di immagini ad alta risoluzione dei prodotti commercializzati nelle filiere distributive.

Fotoprodotto consente di:

- **condividere** le immagini prodotto con i clienti attraverso un'unica piattaforma web;
- **standardizzare** i dati pubblicati, strutturando lo scambio delle immagini tra industria e retail;
- **centralizzare** la gestione delle immagini, avendo un unico punto di accesso per la gestione del dato;
- **definire** in modo preciso e accurato con schede standard il prodotto;
- **certificare** i contenuti grazie a una verifica sulla qualità del dato condiviso.

I plus per le aziende:

- la presenza di immagini aggiornate e certificate
- la disponibilità di immagini prodotto ad alta risoluzione con tracciato di scontrino
- il risparmio di ore/uomo per il reperimento/invio/ lavorazione delle immagini
- la rapida condivisione delle immagini con la propria rete vendita
- l'eliminazione dei costi legati alla produzione di supporti digitali per lo scambio di immagini prodotto

Fonte: Indicod-Ecr

Largo Consumo



il campo logistico: «L'abbiamo sviluppato sulla tecnologia e la gestione della catena del freddo per **Algida**, brand leader supportato da una struttura logistica eccellente in tutta Italia: i risultati di condivisione e ottimizzazione sul trasporto e il magazzino si sono rivelati eccellenti, frutto di un'operazione tipicamente win-win».

Sul fronte retail, una case history molto interessante è quella di **Conad**, che sta cercando di applicare alla distribuzione associata l'approccio industriale alla supply chain: una stimolante sfida che vede coinvolto **Andrea Mantelli**, responsabile supply chain del consorzio bolognese. «Conad è un'impresa tipicamente commerciale – ha esordito il manager, in azienda da poco più di un anno dopo una lunga esperienza in **Barilla** –, con ridotte esperienze nell'area di cui mi occupo. Il problema principale che ho riscontrato anche qui era la gestione delle previsioni: per questo abbiamo lavorato per costruire un nuovo processo e una nuova organizzazione di forecast planning. Al momento ci stiamo occupando di prodotto a marchio, in particolare salumi e latticini, per mettere ordine nella distribuzione delle merci nel corso delle promozioni». Conad ha quindi lanciato un anno fa un processo di collaborazione tra il consorzio e le otto cooperative associate per mappare la propria domanda: il processo di raccolta delle previsioni è partito lo scorso giugno dai freschi, per poi estendersi a tutti i prodotti a marchio in portafoglio. «Il livello di servizio è aumentato e oggi si colloca attorno al 98%. Ci sono ancora aree di miglioramento nella condivisione dei KPI e nel confronto con le cooperative da un lato e con i fornitori dall'altro, ma certo la soddisfazione legata ai risultati e alla condivisione delle informazioni va crescendo». Anche per Conad, la logistica è terreno di collaborazione. «Stiamo condividendo il trasporto sul primario – ha concluso Mantelli – anche con altre aziende, cogliendo ulteriori sinergie. Sulla parte secondaria stiamo costruendo un interessante progetto con Unilever per la catena del freddo».

«Stiamo cercando di instaurare con i maggiori retailer – ha commentato Piazza di Unilever – uno scambio sistematico e continuo degli indicatori di performance, perché abbiamo capito che analizzando puntualmente questi dati si scoprono aree di miglioramento del servizio e di collaborazione».

Che la logistica sia un terreno fertile per la partnership tra aziende è un dato confermato anche da GSI Italy/Indicod-Ecr. «Attraverso i nostri gruppi di lavoro – ha affermato **Giuseppe Luscia**, Ecr project manager, impegnato sul fronte supply – cerchiamo soluzioni di sistema all'ingegna della collaborazione. Tra gli ambiti in cui abbiamo trovato la disponibilità delle aziende, in termini di risorse umane e non solo, vi sono attività quali l'interscambio pallet, la gestione dei servizi di scarico in banchina, gli slot di scarico, il trasporto ferroviario. La dinamica su questi temi è davvero molto vivace e proficua. Il

fronte collaborativo sulla logistica si sta facendo sempre più spazio, anche se non manca una certa cautela: la nostra ambizione è che queste pratiche diventino anche modelli replicabili». Fra i progetti operativi di cui Ecr si sta occupando, Luscia si è soffermato su «quello sugli slot di scarico, per trovare soluzione alle attese presso i cedi: Ecr propone due modelli di prenotazione, anche sulla scorta della recente normativa. Un'altra area è quella del trasporto ferroviario: qui siamo partiti da un'indagine sul perché viene usato sempre meno, a dispetto di un interesse comunque vivo. Abbiamo raccolto da parte di numerose aziende l'ambizione a spostare su rotaia, in un prossimo futuro, il 15-30% dei loro trasporti. Un'esigenza che merita una risposta concreta».

OSTACOLI E OPPORTUNITÀ

Se è vero che la strada della collaborazione tra retail e industria è intrapresa, **Gianluca Giovannetti**, cio di **Amadori** dopo un'esperienza di cinque anni in **Del Monte International**, ha posto l'accento sulle difficoltà che ancora persistono. «Certi temi sono sul tavolo da anni e ultimamente non abbiamo fatto significativi passi avanti. Amadori punta molto sul canale moderno prestando grande cura e attenzione al livello di servizio. L'area nella quale si potrebbe e dovrebbe lavorare è quella relativa all'integrazione delle informazioni fra industria e retail, che attualmente stenta a decollare. In azienda ci siamo concentrati molto sul processo di demand planning, ma gran parte del lavoro è rimasto all'interno delle nostre mura. Purtroppo l'integrazione su questo processo è ancora scarsa e se a questo si aggiunge la tematica della "qualità del dato" è facile arrestarsi alle prime difficoltà».

«Noi abbiamo inserito il riordino automatico – è intervenuto De Luca di Simply – nella categoria in cui opera Amadori, perché i prodotti sono per la maggior parte a peso standard e con una vita predefinita, per cui ci possiamo scambiare informazioni utili. L'importante è il commitment: i sistemi si adeguano».

Finiper ha approcciato una gestione accentrata, basata sul cross-docking per cercare di utilizzare i processi di approvvigionamento con la modalità del riordino. «Il vero problema – ha sottolineato **Valerio Cortese**, cio dell'impresa distributiva – è che dobbiamo rapportarci con qualcosa come 5.000 fornitori attivi, 600.000 prodotti in catalogo con 150.000 in&out

all'anno. Una polverizzazione enorme, che rende difficile introdurre temi comuni: i contatti bilaterali ci sono, ma si tratta di situazioni che non diventano fattori risolutivi. Vero è che, da un lato, è opportuno trovare soluzioni pragmatiche per evitare investimenti elevati su nicchia ma, dall'altro, è comunque necessario tenere una visione aperta verso queste soluzioni perché sono fattori abilitanti, che in tutto o in parte si possono applicare ad altri settori». Il caso della gestione dei prodotti editoriali, molto complessa e one-





comparti, a cominciare dalle carni rosse e bianche».

COME CREARE VALORE

Number 1 è un'azienda italiana nata a fine anni Novanta e specializzata sul territorio nazionale quale operatore logistico leader nell'ambito del food&grocery. «Il nostro punto di vista – ha affermato **Nicola Solfrizzi**, transportation planning and Barilla warehouses director della società – è quello di chi è a metà tra produttori e distributori: dobbiamo interpretare i bisogni delle aziende produttrici e della gd e trasformarli in servizi logistici impeccabili. In questo difficile contesto economico, occorre uscire

rosa, è illuminante. «Abbiamo di recente incontrato un fornitore trovando un accordo di tipo fatalmente bilaterale, efficace per la nostra modalità, che lo stesso fornitore non è detto che possa utilizzare con un altro retailer. Ne deriva che l'ideale sarebbe avere una terza parte indipendente – per esempio Indicod – che metta tutto in riga. La verità è che, quando ci si trova al tavolo con tanti interlocutori, prevale spesso la burocrazia». E sullo sfondo, resta la complessità «legata al fatto di essere generalisti, che richiede un notevole sforzo per gestire i dettagli contrattuali diversificati uno dall'altro, con sistemi che devono cercare di uniformare modelli spesso diversi tra fornitori, merceologie e modalità di approvvigionamento».

«Ci farebbe piacere – ha ripreso Giovannetti – mettere sul tavolo, e quindi a disposizione, competenza, cultura, attenzione e sensibilità su questi temi che ci stanno davvero a cuore. Abbiamo sollecitato molto le nostre strutture "interne" in questa direzione: va da sé che questo si traduce in un significativo miglioramento della quantità e qualità delle informazioni che potrebbero essere condivise».

Le problematiche legate alla logistica sono andate assumendo un'importanza crescente anche in **Pam**. «Oggi più che in passato – ha confermato **Marco Benetton**, direttore supply chain del retailer veneto – agli argomenti logistici dedichiamo il tempo e le risorse umane necessari. Complice la crisi di questi anni, finalmente non si parla più solo di prezzo finale, ma di come ridurre gli sprechi lungo la catena del valore, confrontandoci in maniera chiara e trasparente con i fornitori. Nel non food, in Pam siamo passati dal 18 all'83% di centralizzato, il progetto si è interamente pagato e ha portato un vantaggio in termini competitivi all'azienda». Tra i progetti ai quali Pam sta lavorando, Benetton cita Ex Work (franco fabbrica), «un'iniziativa partita quest'anno che i fornitori apprezzano molto perché tutto il vantaggio economico viene ribaltato a fine anno sulla marginalità del fornitore stesso: i primi risultati che abbiamo ottenuto sono per noi davvero entusiasmanti. Procedo è invece un progetto che stiamo cercando di fare partire pur tra non poche difficoltà: l'obiettivo è demandare a Indicod tutta la parte di peculiarità Edi che abbiamo come gruppo Pam con i fornitori: oggi siamo leader come fatturazione Edi (99%) e siamo al 45% degli ordini, dovendo peraltro affrontare notevoli problemi. Credo molto nelle collaborazioni trasversali: penso al progetto delle casse in pooling con **Coop**, **Conad** e **Bennet** che, partito con l'ortofrutta, estenderemo ad altri

dalle logiche di parte e cogliere ciò che di positivo può scaturire dall'interazione fra retailer e fornitori: la logistica può rappresentare uno strumento ideale per catturare preziose opportunità. Per esempio, coinvolgere sin dall'inizio un operatore logistico nelle operazioni promozionali crea valore. Si tratta di attività dal costo elevato: per questo, possiamo contribuire a ottimizzare tali costi, lavorando sull'efficienza di ogni operazione». L'autotrasporto si conferma area critica. «Lo scenario – ha confermato Solfrizzi – è molto complesso. La nuova normativa ha cercato di dare risposte a un settore nel quale è sempre più difficile fare margini, ma nel contempo, con tutte le restrizioni introdotte, ha reso più arduo mettersi in gioco. Noi stiamo cercando di aiutare la categoria, invitando i "padroncini" ad associarsi per avere una massa critica più importante e affiancandoli nel reinterpretare il loro ruolo».

La testimonianza conclusiva della tavola rotonda è quella di **Penny Market (Gruppo Rewe)**, catena distributiva che sta innovando il concetto classico di discount. «Siamo nati come specialisti dell'every day low price – ha spiegato **Marco Ruffinoni**, CIO della società – ma la parte promozionale sta assumendo un aspetto sempre più importante, tanto che negli ultimi anni il marketing è diventato una funzione essenziale. L'impatto di questa svolta è stato notevole per l'ICT: in poco tempo abbiamo dovuto sforzarci di dare all'azienda strumenti che altre società hanno implementato in un decennio. Questa 'rivoluzione' in ogni caso è stata molto stimolante, perché ci ha portati a conoscere un mondo ricco di nuove opportunità. Penso alla gestione del dato, che assume una complessità e una profondità assai superiori rispetto al passato: fino a pochi anni fa, il giorno dopo era importante avere i corrispettivi del giorno prima divisi per reparto, oggi dobbiamo avere subito tutti i dettagli degli scontrini, riga per riga». In questa sua nuova fase, Penny Market ha vissuto un notevole fermento progettuale: «Abbiamo messo in opera il motore promozionale e quindi la business intelligence e la business analysis ad esso legate. Dal punto di vista della gestione documentale abbiamo realizzato un progetto di smaterializzazione tutto il ciclo attivo e passivo. In campo logistico, abbiamo inserito il voice-picking su tutte le nostre sei piattaforme». Tutte operazioni che hanno ottimizzato la gestione del business e hanno contribuito al successo che sta avendo Penny Market, protagonista di un ammodernamento del lay-out dei punti di vendita molto apprezzato dai consumatori. ■