

SERVIZI A VALORE AGGIUNTO

Supply chain 2.0 per industria e gdo

*La ricerca di efficienza tra fornitori e distributori
è ormai un obiettivo minimo.*

*I servizi logistici a valore aggiunto possono offrire
nuovi spunti negoziali oltre al taglio prezzo.*

**I FORUM
DI LARGO CONSUMO**

Supply chain 2.0 per industria e gdo

La ricerca di efficienza tra fornitori e distributori è ormai un obiettivo minimo.
I servizi logistici a valore aggiunto possono offrire nuovi spunti negoziali oltre al taglio prezzo.

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

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

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

In uno scenario che continua a essere caratterizzato da forti criticità e tendenze recessive che non lasciano intravedere alcuna ripresa dei consumi a breve, le industrie e le imprese distributive di beni food & grocery cercano nuove idee. Sul fronte negoziale, le logiche muscolari hanno distrutto valore e ormai non ci si chiede più “se”, ma “come” uscire dall’attuale impasse. In questo senso, nuovi argomenti contrattuali possono emergere dall’attuale scenario competitivo: da una parte, le insegne retail sentono il bisogno di distinguersi tra loro con promozioni ad hoc e display identitari, anche per rimarcare le differenze nell’offerta tra i diversi canali. Dall’altra, questa esigenza apre all’industria l’opportunità di scambiare parte delle richieste di sconti e contributi con servizi logistici a valore aggiunto che soddisfino le esigenze del trade.

Parliamo di lavorazioni in magazzino, dal blistering e kitting all’allestimento di display promozionali con creatività specifica per singolo retailer e il co-packing, ma non solo: tra le attività di supply chain più sofisticate che l’industria può oggi mettere sul tavolo negoziale, ci sono la consegna diretta all’ipermercato bypassando il cedi (quando il retailer condivide i dati di vendita. Non è diffusissimo, ma chi lo fa assicura di avere ottenuto un grande risultato di efficienza) o la defaticante attività di riscossione dei crediti pallet. In qualche azienda intervistata da *Largo Consumo*, la funzione supply chain coordina un call center per le conferme d’ordine al posto della funzione vendite. Persino la consegna dei prodotti condividendo lo stesso mezzo con la merce dei concorrenti per molte aziende non è più un tabù. Si tratta di attività che di norma sono svolte con il suppor-

to di società di terza parte, di cui i produttori si avvalgono per soddisfare i clienti retail. L’industria mette sul piatto tali attività nella negoziazione cercando, nei limiti del possibile, di aggiungere valore in alternativa allo sconto. Per questo, nei contratti più importanti, sempre più spesso i responsabili supply chain dell’industria e della gdo sono coinvolti nei tavoli delle trattative, portando la propria competenza operativa. È un fatto scontato che la funzione supply chain abbia come missione la ricerca dell’efficienza. Con una forzatura, potremmo dire che i servizi logistici a valore aggiunto potranno trasformare indirettamente la funzione supply chain in un centro di ricavi?

Su questi temi *Largo Consumo*, con il supporto di **SDA Bocconi**, ha promosso la tavola rotonda a porte chiuse sul tema: “I servizi logistici a valore aggiunto per l’industria grocery”. L’incontro, moderato dal nostro giornalista **Armando Garosci**, si è tenuto lo scorso 15 giugno 2012 a Milano, presso SDA Bocconi, e ha visto protagonista un panel composto da primarie aziende di marca e fornitori di servizi logistici e di soluzioni espositive per il pdv.

SDA BOCCONI: DA EXECUTION A PLANNING & CONTROL

A fare gli onori di casa e avviare il dibattito è stato **Raffaele Secchi**, SDA Professor – Unit Produzione e Tecnologia di SDA Bocconi, che ha proposto un parallelismo tra la storia recente della logistica e del manufacturing. «In questi anni – ha affermato – molte produzioni di basso valore sono state delocalizzate, ma negli ultimi mesi stiamo osservando diversi tentativi di riqualificazione: come osservava di recente il *Financial Times*, si sta evidenziando un’evoluzione verso quello che potremmo definire “manufacturing 2.0”: se



la Gran Bretagna, culla della rivoluzione industriale, negli anni Ottanta ha indebolito il settore produttivo, puntando sul finanziario, oggi vede affermarsi un manufacturing agile, versatile, di nicchia, molto sofisticato e integrato in una rete. In Italia si segnala il Piemonte, che si sta riqualificando in una logica di soft manufacturing, investendo su tecnologie innovative e manifattura sostenibile».

Anche nella logistica vi sono processi a basso valore aggiunto e certo si tratta di un'attività non delocalizzabile. È possibile quindi immaginare nel futuro una "logistica 2.0"? Secchi ne è convinto, sottolineando che «anche in quest'area c'è stato un passaggio da un approccio logistico tout court a un approccio di supply chain. Mutuando una definizione dell'Ing. **Cabella**, Supply Chain Manager **Lavazza**, si va affermando il concetto di "control tower", ovvero una funzione logistica con poca execution e molto planning & control. Perché allora non sviluppare servizi a maggiore contenuto informativo, perché non ripensare al ruolo dei provider come catalizzatori di logiche collaborative? In tal senso, gli esempi di shared warehousing e pallet pooling sono significativi». Resta il fatto che una ricerca realizzata lo scorso anno da SDA Bocconi con **Accenture**, su un panel di 50 aziende, evidenzia come tra i 15 fattori che influenzano la scelta del partner logistico, la capacità di fornire soluzioni innovative sia solo all'11esimo posto. «Nei prossimi dieci anni dovremo pensare a una logistica più qualificante, con servizi a valore aggiunto frutto di un maggiore confronto fra aziende e provider».

MELLIN: COME SVILUPPARE LA CUSTOMER COLLABORATION

Mellin (gruppo **Danone**) sviluppa in Italia 240 milioni di fatturato presidiando tre canali caratterizzati da logiche molto diverse – il retail, che rappresenta il 50% del giro d'affari, i baby store e la farmacia – con tre brand: Mellin, **Milupa** e **Aptamil**. «Quello della "torre di controllo" – ha esordito **Stephane Jacquet**, Supply Chain & Procurement Director Mellin – è un concetto condivisibile per definire la missione della supply chain in azienda. Noi dobbiamo pianificare l'attività di una rete composta da 16 fabbriche sparse in tutta Europa, il che significa operare con la massima coordinazione, controllare i costi, monitorare scrupolosamente e migliorare i Kpi». Allo stesso tempo, è innegabile che occorra trovare strumenti di dialogo con i nostri clienti: «Va detto che in Italia – ha confermato Jacquet – il retail è molto frammentato, e quindi ci dà molte opportunità per sviluppare il business insieme con una dinamica positiva. Quella che definiamo come customer collaboration per noi è comunque molto importante: bisogna spingere con convinzione in questa direzione, condividendo anche qui i Kpi. Anche se mi rendo conto che, per molti versi, collaborare con il canale Farmacia, in chiave di innovazione e sviluppo del business, ci risulta più facile».

Un esempio concreto, in questo senso, è il nuovo network distributivo avviato per ottimizzare il servizio e lo sviluppo del canale farmacia. «Per Mellin, l'Italia ha un forte potenziale nel baby food. Siamo presenti in circa il 30% delle farmacie italiane: l'obiettivo non è presidiarle tutte, ma aumentare la capillarità. Così, abbiamo messo a punto un efficiente modello di logistica integrata: il nostro operatore logistico ci prepara ogni giorno la merce dedicata alla farmacia, noi attraverso un'azienda specializzata provvediamo al picking e

Le motivazioni della tavola rotonda

- Si confermano le tendenze recessive del mercato, scarsi segnali di ripresa dei consumi;
- I retailer puntano a distinguersi fra loro attraverso assortimenti sempre più diversificati e formati identitari;
- I fornitori mirano a recuperare efficienza ed esplorare nuove idee negoziali, che consentano di smarcarsi da logiche di mera negoziazione muscolare per cercare nuovi ambiti di partnership con il retail;
- Tra questi si conferma la supply chain, non solo come generatore di efficienza, ma come supporto alla funzione commerciale che ambisce a generare valore;
- La supply chain va quindi intesa sempre più come estensione del manufacturing.

I partecipanti

nome	funzione	azienda
Francesca Leoni	Customer Service Director Italy	Anheuser-Busch InBev Italia
Filippo Kauffmann	Logistics & Procurement Manager	FHP Vileda
Massimo Corradi	Logistic Operations Manager Italy & Greece	Kraft Foods
Francesco Schettino	Direttore Logistica Integrata	La Doria
Elena Balduzzi	Business Unit Manager POP Channel	Majrani Group
Stephane Jacquet	Supply Chain & Procurement Director	Mellin
Maurizio Bortolan	Direttore Marketing e Commerciale	Number 1
Raffaella Mangiagalli	Logistics Operation Manager & Supply Chain Lead	SC Johnson
Raffaele Secchi	SDA Professor Unit Produzione e Tecnologia	SDA Bocconi
Giuseppe Gianotti	Logistic Director	Sofidel

Il servizio fotografico è di Gregory Abbate
Il servizio video è di Paolo Vecchi/Nel Segno dell'8

alla consegna diretta ai farmacisti. Inoltre, il provider ci mette a disposizione un call center di teleselling».

ANHEUSER BUSCH: I RISCHI DI UN MERCATO FRAMMENTATO

«Dal nostro punto di vista – ha replicato **Francesca Leoni**, Customer Service Director Italy di **Anheuser-Busch InBev** – il fatto che il mercato sia frammentato è una limitazione importante. Mentre in Francia si ha la possibilità di interfacciarsi con retailer di grandi dimensioni che parlano la tua stessa lingua, in Italia dialogare è più difficile, c'è meno distribuzione e quindi meno possibilità di pianificazione. Non sempre il retail è pronto, per esempio, a implementare e realizzare cross docking, just in time, ecc. Purtroppo, temo che il problema della disorganizzazione nel nostro Paese ci accompagnerà anche nei prossimi anni. È vero anche, peraltro, che come aziende multinazionali dovremmo riflettere sui rischi di una contrattualistica sempre più complessa e varia, che spesso porta alla creazione di maggiore confusione invece che chiarezza di prezzi e accordi. Lo stesso si riflette nei confronti dei consumatori con la realizzazione di packaging e formati sempre diversi. In realtà, a parte il rapporto con i retailer, la nostra sfida è anche migliorare la relazione con i partner logistici. E qui dobbiamo fare un po' di ►

autocritica: lo spazio per più innovazione ci sarebbe, ma spesso siamo noi produttori a non dare loro la possibilità di esprimersi e a non chiedere il loro parere circa possibilità di miglioramenti in termini di performance sia operative che finanziarie. Semplicemente gli chiediamo di seguire le nostre indicazioni».

La multinazionale sta puntando molto sull'area del customer service, «suddivisa – ha ripreso Leoni – in sei dipartimenti: uno di supply operations, che comprende forecasting, planning, trasporto internazionale, gestione dello stock e distribuzione nazionale; due di customer service puro nei canali gd e tradizionale; un team di reporting e master data; uno dedicato al credit collection e, infine, uno per la gestione del procurement locale. Il focus è certamente la parte di supply operations: tutto in quel segmento deve funzionare al meglio. La decisione della creazione di un team unico comprendente dipartimenti che in passato erano separati è il risultato di un progetto deciso a livello di gruppo. Questo ha comportato la revisione di tutti i processi e la ridefinizione dei diversi ruoli o la creazione di nuovi. Sono anche soddisfatta per l'introduzione di SLA interni condivisi con le vendite e il monitoraggio degli stessi attraverso KPI reports. Questo ci permette di presentare e discutere di dati certi e non più di semplici sensazioni». L'innovazione paga anche sul fronte dei prodotti e servizi: su questo driver la società punta anche per dare risposte nuove ai bisogni dell'horeca: basti pensare al Perfect Draft, un fustino da 6 litri ideale per i piccoli esercizi.



Da sinistra, Raffaele Secchi (SDA Bocconi), Stephane Jacquet (Mellin), Massimo Corradi (Kraft Foods) e Maurizio Bortolan (Number 1).

sità. Oltretutto, un altro fattore che caratterizzerà i prossimi anni in questo settore sarà la tendenza della gd a non fare più magazzino, il che porterà a una costante diminuzione del time-to-market richiesto». Per rispondere a questa evoluzione, Number 1 sta spostando la propria attenzione sull'attività di co-packing, «che oggi è diventata essenziale, in un contesto nel quale i tempi della

promozione tendono ad accorciarsi ed è spesso difficile per i produttori coordinare gli attori della filiera delle promozioni, quasi sempre esterni all'azienda».

Per un operatore logistico specializzato nel grocery e abituato a gestire notevoli volumi, un problema non secondario è il recall dei pallet. «Il problema della gestione dei pallet nel FMCG è enorme – ha confermato Bortolan – e si riconduce a una questione essenzialmente economica. La verità è che il modello italiano sarebbe in linea teorica perfetto, funzionale, ma è condizionato dalle eccezioni e dalle astuzie che alcuni attori mettono in campo. Se consideriamo che un pallet in media costa 7,5 euro e ce ne sono milioni in circolazione, per Number 1 perdere anche solo l'1% è un guaio. Ecco perché abbiamo creato un ufficio nel quale molte persone lavorano esclusivamente sui pallet, occupandosi di contabilità e solleciti del caso». Richiesto di un parere sul pallet pooling, Bortolan ha affermato che «potrebbe essere una buona alternativa a una corretta gestione di interscambio, ma dovrebbe essere adottato da tutta l'industria e comunque a costi non indifferenti. Forse sarebbe più corretto affrontare il problema alla radice».

Sofidel, dal canto suo, ha un'esperienza decisamente positiva sul pallet pooling, «che si è rivelato la scelta vincente – ha replicato Giuseppe Gianotti, Logistic Director della società dei Rotoloni Regina – nei rapporti con retailer quali Aspiag,

Conad, Esselunga. Il fatto è che per puntare agli standard francesi o tedeschi si deve pur cominciare». Il problema del costo elevato di questa modalità non ha condizionato SC Johnson. «Anche noi – ha affermato Raffaella Mangiagalli, Logistics Operation Manager & Supply Chain Lead della filiale italiana – siamo passati a Chep da circa sei mesi. È vero che il costo è elevato, ma noi abbiamo fatto un'analisi interna, concludendo che, a parità di costo rispetto a Epal, il passaggio al pallet pooling ci consente di non andare incontro ai cosiddetti "avoided cost" per il futuro, assicurandoci maggiore certezza sui costi reali». «Resta comunque fondamentale – ha aggiunto Massimo Corradi, Logistic Operations Manager Kraft Foods – la collaborazione con il 3PL, perché se dovessimo affrontare il passaggio al pallet pooling da soli, per noi sarebbe troppo oneroso». «Come produttori – ha concluso Francesco

NUMBER 1: CRESCE IL TASSO PROMOZIONALE

Proprio sul fronte degli operatori logistici, Number 1 gioca un ruolo delicato nel rapporto fra produttori e distributori, che fattori quali il peso delle promozioni rendono più teso. «Il tasso promozionale – ha confermato Maurizio Bortolan, Direttore Marketing e Commerciale della società – è ormai altissimo, avendo raggiunto nel 2012 il 25,7%. Questo porta, da un lato, a una richiesta sempre più pressante di personalizzazione delle operazioni promozionali e, dall'altro, a una crescente confusione e competizione tra canali a livello di assortimento e di prezzo. Il fatto è che, secondo noi, nei prossimi anni il tasso promozionale in gdo è destinato a crescere ancora, superando il 30%, e questo andrà a danno di canali specializzati come il normal trade, l'horeca, la farmacia. A questo punto sarà necessario spostare la personalizzazione sempre più vicino al cliente e aumentare la complessità

I FATTORI CHE INFLUENZANO LA SCELTA DEL PARTNER LOGISTICO. AZIENDE VS. LOGISTICS SERVICE PROVIDER (LSP)

Fattori	Aziende	LSP*
Qualità del servizio	1	1
Costo del servizio	2	15
Flessibilità	3	4
Solidità finanziaria	4	3
- Capacità di personalizzare il servizio	5	2
- Esperienza nel settore	6	7
- Assistenza /Customer Care	7	10
Compatibilità di partnership	8	7
Dimensioni e qualità degli asset	9	4
Compatibilità (culturale, organizzativa, linguistica...)	10	12
Capacità di fornire soluzioni innovative	11	7
Diffusione presenza geografica	12	12
Reputazione/Brand	13	4
Ampiezza della gamma di servizi offerta	14	10
Quota di mercato logistico	15	14

*Questa colonna indica la percezione dei LSP in merito ai fattori per cui sono scelti dai propri clienti

Fonte: Ricerca Accenture-SDA Bocconi
"La logistica tra presente e futuro"

Largo
Consumo

Schettino, Direttore Logistica Integrata **La Doria** – per quanto riguarda il pallet pooling osserviamo un grosso vantaggio nell'export, dove siamo riusciti di fatto a standardizzare i costi e a trasferirli in modo molto chiaro sui clienti finali. Sul circuito italiano, al momento la disparità di costi per noi è ancora troppo elevata».

KRAFT FOODS: VERSO UNA SUPPLY CHAIN "VALUE DRIVEN"

Massimo Corradi ha sottolineato che «senza dubbio il servizio al cliente è un'area di eccellenza per Kraft. Credo inoltre che la supply chain debba diventare un centro di integrazione di processi e di informazioni tanto con i clienti quanto con i competitor e attraverso i 3PL, che vedo nel ruolo di legame fra tutti gli attori della filiera. In altre parole, la supply chain da "demand driven" dev'essere sempre più concepita come "value driven", diventando un vero e proprio centro di profitto. Peraltro, gli operatori logistici dovrebbero diventare un po' più propositivi, sfruttando proprio la loro posizione privilegiata tra noi e i retailer».

Ha ottenuto ottimi risultati la collaborazione con un operatore logistico che si è offerto di supportare la multinazionale con un'attività di teleselling. «Cioccolato e biscotti – ha raccontato Corradi – si vendono nella "campagna di prenotazione estiva". Complici fattori imprevedibili come la temperatura, su 15.000 ordini circa il 10% non veniva esitato e consegnato per i più svariati motivi, a cominciare dalla temperatura. L'operatore si è proposto a Kraft per chiamare i clienti una settimana prima della consegna, verificando che tutto fosse a posto. È bastato per fare scendere le mancate consegne da 1.500 a 500: un successo davvero notevole».

Anche nei confronti del retail, l'attenzione si concretizza in progetti concreti. «Stiamo cercando di spostare un po' a valle – ha concluso Corradi – la preparazione dei display del cioccolato per gli iper, avvalendoci di personale specializzato **DHL** che li realizza nel punto di vendita. Il tutto naturalmente presidiato dalla nostra forza vendita».

MAJRANI GROUP: MEDIARE TRA FORNITORI E RETAIL

In tema di display, un problema è quello della dispersione dei display quando l'invio al pdv non è monitorato. Secondo **Elena Balduzzi**, Business Unit Manager POP Channel di **Majrani Group**, società specializzata in soluzioni espositive per il punto vendita, «la dispersione può non essere solo dovuta



Da sinistra, Maurizio Bortolan (Number 1) e Francesca Leoni (Anheuser-Busch InBev Italia).

a una mancata consegna, ma anche a una gestione dei display da parte dei retailer: può succedere che in parte vengano effettivamente collocati in area vendita e in parte (la nostra esperienza ci indica un dato di circa il 30%) rimangono giacenti in riserva del magazzino e non siano mai utilizzati. E può anche accadere, in casi estremi, che l'isola in-store alla fine addirittura non venga allestita».

Majrani Group svolge un delicato ruolo di trait-d'union tra cliente e operatore logistico. «La prima occasione d'incontro con le aziende del largo consumo è il briefing con il trade marketing. Sarebbe ottimo in tale occasione interfacciarsi anche con le funzioni logistiche; osserviamo infatti che spesso c'è poca conoscenza e condivisione su elementi per noi fondamentali, che hanno un forte impatto sulla logistica: penso alle informazioni sui formati pallettizzabili, sulla stabilità espositiva, su come fare viaggiare i display, ovvero pieni o vuoti, o a richieste speciali come le soluzioni automontanti. Il nostro ruolo è proprio quello di dare alle aziende i consigli mirati in questo ambito. Tutto questo senza dimenticare che anche noi "subiamo" la crescente frammentazione dei canali; se in passato si lavorava per la gd e il dettaglio, oggi i nuovi canali si sono moltiplicati e crescono le problematiche di gestione, per cui il nostro lavoro consiste anche nell'aiutare il cliente a razionalizzare il proprio display portfolio».

Una corretta gestione dei display impatta anche sui costi e sulla sostenibilità ambientale. «In Unilever, dove ho lavorato fino a due anni fa – è intervenuto Schettino di La Doria – avevamo trasferito il costo di queste attività all'interno della supply chain, creando una struttura a livello europeo che aveva lavorato all'ottimizzazione e alla standardizzazione dei display, ottenendo notevoli risparmi».

SOFIDEL: PIÙ DIALOGO CON LA LOGISTICA DEL RETAIL

Sofidel, colosso internazionale del tissue, gestisce ingenti volumi e si confronta con le peculiarità di svariati mercati. «Abbiamo 27 fabbriche in tutta Europa – ha puntualizzato Giuseppe Gianotti, Logistic Director – e siamo il secondo gruppo nel continente e il sesto al mondo nella produzione del tissue. Nel 2011, per il solo trasporto abbiamo speso 120 milioni di euro, con un'incidenza che va dall'8 al 30%. Il fatto è che fino al 2005 la logistica era intesa come semplice trasporto "da A a B", tanto che non esisteva la figura del responsabile di quest'area. Da allora le cose si sono evolute, ma l'obiettivo non è cambiato: essere sempre sullo scaffale a costi accettabili».

Per una società che solo in Italia ha un portafoglio di oltre 2.000 referenze tra marchi privati e aziendali, è fondamentale ►



Da sinistra, Giuseppe Gianotti (Sofidel), Elena Balduzzi (Majrani Group), Filippo Kauffmann (FHP Vileda) e Francesco Schettino (La Doria).

le potere contare su dati efficaci in fatto di previsioni e informazioni. Due tasti ancora piuttosto dolenti: «Da un lato, le previsioni del commerciale sono spesso sbagliate, il che ci mette in non poche difficoltà. Ma i maggiori problemi in Italia sono la carenza di informazioni e la difficoltà di dialogo con la logistica del retail, che sovente finiamo con il subire. Al contrario, quando siamo riusciti a confrontarci, abbiamo risolto immediatamente anche grossi problemi. La verità è che le informazioni sul venduto nel nostro Paese sono praticamente pari a zero: in Scandinavia le abbiamo on line in 12 ore. In Europa si richiede velocità: in Olanda ci chiedono di consegnare in 24 ore, pena perdere il cliente. La creazione nella nostra sede di Lucca di un team destinato a presidiare l'Europa sta contribuendo a dare risposte più efficienti alle richieste dei nostri clienti».



Da sinistra, Filippo Kauffmann (FHP Vileda), Francesco Schettino (La Doria) e Raffaella Mangiagalli (SC Johnson).

FHP VILEDA: IL VALORE DELL'INFORMAZIONE

Quello di **Filippo Kauffmann**, Logistics & Procurement Manager di **FHP Vileda**, è il punto di vista di chi non si interfaccia con i retailer, ma ha nelle aziende consociate del gruppo i propri clienti. «Il nostro compito è produrre e spedire, principalmente camionate complete, in tutti i Paesi che vendono e distribuiscono i prodotti Vileda. Le nostre referenze sono frutto di produzione interna e dell'assemblaggio di molti altri elementi dalle provenienze più diverse: compriamo in Italia, Germania, Olanda, Cina e Spagna. Pur non avendo un rapporto diretto con i clienti esterni, mi ritrovo quindi anch'io coinvolto in problematiche quali la complessità della gestione di circa 400 referenze solo di prodotto finito, la difficoltà delle previsioni, la necessità della flessibilità, la ricerca di efficienza: per esempio, alcuni display li realizziamo in Italia per tutta Europa. Senza dimenticare l'attenzione all'ambiente».

Sullo sfondo, si conferma l'importanza dell'informazione e di una sua corretta gestione. «Anch'io sono convinto che l'informazione rivesta un'importanza fondamentale e vada gestita al meglio. Nel 2002, quando sono arrivato, avevamo strumenti obsoleti, una volta al mese ricevevamo gli ordini e facevamo la pianificazione. Oggi disponiamo di un sistema informativo globale distribuito su tutta Europa, l'ordine del cliente arriva in tempo reale nei nostri uffici e il giorno dopo è nelle mani di qualcuno che lo sta processando. Il mio progetto è che l'ordine del cliente vada direttamente sulla linea della produzione, il che assicurerebbe una visibilità e flessibilità totale».

LA DORIA: LA LOGISTICA PER IL CUSTOMER SERVICE

Un'altra società dai grandi volumi è La Doria, primo produttore italiano di legumi e derivati del pomodoro (polpa e pelati) e secondo di succhi di frutta, con tre stabilimenti in provincia di Salerno, uno nel Potentino e uno a Faenza. «Due anni fa – ha esordito Francesco Schettino, Direttore Logistica Integrata – con il mio arrivo abbiamo avviato un processo di cambiamento, orientando la logistica verso il

coordinamento delle attività interne di movimentazione e produzione, mantenendo il contatto diretto con l'esterno attraverso il customer service, che risponde alla logistica. In azienda mi occupo soprattutto della parte pianificazione, customer service e trasporti. Le nostre sono esigenze tipiche delle aziende che lavorano pomodoro, legumi e frutta: abbiamo bisogno di una forte capacità di stoccaggio,

il che spiega la presenza di ampi magazzini e grosse cantine negli stabilimenti principali, visto che produciamo circa 300 milioni di scatole di pomodoro, altrettante di legumi e 200.000 bancali di succhi di frutta all'anno. Il nostro maggiore vantaggio competitivo viene proprio dall'elevato uso degli impianti, con la logica di avere produzioni differenziate che possano tenere occupati gli impianti tutto l'anno. Gestiamo una logistica piuttosto arretrata – nel senso che teniamo le giacenze il più possibile vicino alla produzione – e molto legata alla stagionalità dei prodotti». L'obiettivo primario della logistica anche per La Doria si conferma il customer service, «che è fortemente integrato nella pianificazione dell'azienda. Questo ci consente di accorciare la catena delle informazioni, utilizzando il customer come "testa di ponte" verso i clienti».

SC JOHNSON: L'IMPORTANZA DELLA COLLABORAZIONE

L'ultima testimonianza è quella di SC Johnson, multinazionale che soprattutto negli ultimi anni ha visto evolvere la supply chain verso una dimensione più internazionale. «Al nostro reparto – ha affermato Raffaella Mangiagalli, Logistics Operations Manager & Supply Chain Lead della società – rispondo il customer service e il demand planning. La struttura della supply chain in azienda è cambiata negli ultimi tre anni. In passato la funzione rispondeva al direttore generale di ciascun Paese e aveva quindi una dimensione locale, mentre oggi è una funzione internazionale, diretta da un responsabile Emea. Questo ci ha permesso di avere un'ottica più allargata e di utilizzare esperienze di respiro più internazionale. È vero che ci confrontiamo con un trade molto diversificato per ciascun Paese, ma nei confronti dei retailer internazionali riusciamo a proporci con un fronte europeo comune».

La collaborazione con i clienti per SC Johnson è un fattore chiave. «I tempi in cui la logistica significava trasporto ed era al servizio delle vendite fanno parte del passato. Oggi c'è maggiore collaborazione da parte di molti retailer, non solo perché, a livello di supply chain, nel rapporto tra fornitore e cliente non c'è la tensione che spesso caratterizza il confronto tra buyer e commerciale, ma anche perché la difficile congiuntura che stiamo vivendo induce a una maggiore partnership». Complice anche la maggiore apertura culturale che caratterizza certi mercati. «Ad ogni modo – ha concluso Mangiagalli – dobbiamo saper essere molto reattivi: penso al "just in time" che Carrefour ci ha "imposto", ma che nel tempo ci ha molto qualificato anche con altri retailer». ■