Immagine Rewe Group

GDO: UN SEGMENTO STRATEGICO PER L'OTTIMIZZAZIONE LOGISTICA

Al di là degli indicatori di mercato, e del loro significato economico, la grande distribuzione rimane un segmento fondamentale della nostra economia. Un'area alla quale le soluzioni provenienti dai mondi della logistica e SCM, della tecnologia e dei servizi possono offrire importanti spazi di ottimizzazione. A tutto beneficio del consumatore finale

di A. Antognazza

(*) *Andrea Antognazza, socio fondatore di Key Project.*

Articolo tratto da A. Antognazza, E. Monopoli "Come migliorare e valutare la performance logistica di un punto vendita" in N. Longo (a cura di), *La guida del Sole 24 ore allo Store Management*, Il Sole 24 ore, Milano 2008.

In questi tempi, si parla di GDO (Grande Distribuzione Organizzata) per valutare lo stato di salute del nostro Paese; se la spesa per gli alimentari cala, siamo in recessione, ma contemporaneamente la spesa per l'elettronica aumenta e quindi? Siamo più poveri ma molto tecnologici, senza pasta ma con l'iPad... Questo tema, troppo complesso per me, lo lascio agli Economisti, io, uomo di Operations, mi dedicherò ad un excursus lungo la catena logistica (supply chain) della GDO, proponendo qualche spunto. Semplificando, ogni punto vendita è il fulcro tra l'esercito dei fornitori (che consegnano sia direttamente sul punto vendita, alcuni addirittura occupandosi dell'esposizione dei loro prodotti, altri con consegne al magazzino centrale della catena) e il cliente finale, cioè noi.

Incominciamo dai fornitori: infatti il cambio culturale riguarda in prima battuta tutte le funzioni interne dell'azienda che dovranno crearsi degli "alleati" esterni. Il cambiamento radicale deve avvenire infatti nel rapporto tra azienda e fornitori, non più visti come delle controparti con cui spuntare il prezzo migliore, ma come anello della catena dove il cliente è il componente centrale. Aumentando la fiducia e la comunicazione tra collaboratori interni ed esterni, si migliora la qualità, si aumenta l'efficienza, si diminuiscono i costi a beneficio del cliente e della redditività. Mi si chiederà: come? Innanzitutto osservando dove sono gli sprechi, perché gli sprechi si contrappongono alla redditività con conseguenze negative sul servizio al cliente.

Un esempio pratico di spreco è costituito dal gran numero di camion che ogni giorno scaricano merce in ogni punto vendita, causando attese e lunghe code,

tipologia negozio	temi di servizio al cliente	localizzazione distributiva	fedeltà	numero fornitori
GDO	- assortimento - prezzo	capillare	all'insegna	molteplici
Lusso	- brand - esclusività/qualità prodotto - ripetitività esperienza di acquisto	centro città, a livello mondo	alla marca	uno
Grandi catene	- assortimento di specifici prodotti - prezzo	prossimità verso il cliente	all'insegna e alla marca in funzione del prodotto	uno - pochi

CARATTERIZZAZIONI LOGISTICHE PER TIPOLOGIA DI NEGOZIO.

continuando poi nei punti vendita dove il prodotto viene più volte manipolato prima di essere esposto e a seguire col numero di cartoni che dobbiamo smaltire sacrificando produttività e sicuramente buttando qualche soldo.
Quindi osservando le attività sul campo possiamo farci venire delle idee di miglioramento; infatti la gestione integrata della logistica e tutte le metodologie già applicate con successo da anni nelle fabbriche possono essere spunti utili per il miglioramento delle performance anche nella grande distribuzione, focalizzandoci in tre aree specifiche:

- l'organizzazione, quindi la gestione dei processi;
- la comunicazione;
- la tecnologia.

L'ORGANIZZAZIONE E LA GESTIONE DEI PROCESSI

Quindi prima di tutto dobbiamo mappare il processo per capire dove sono i problemi. Si parte sempre dai suoi confini (la prima e l'ultima attività in termini cronologici) per poi identificare gli output ed i clienti a cui sono destinati, gli input ed i relativi fornitori. Solo successivamente si passa alla definizione della sequenza delle attività che compongono il processo.
In un contesto di business in cui i prodotti si assomigliano sempre di più, sono i processi a costituire una possibile fonte di vantaggio competitivo e di differenziazione rispetto alla concorrenza.
La gestione per processi mette al centro della propria attenzione le esigenze del cliente (efficacia) e l'utilizzo ottimale delle risorse disponibili (efficienza e produttività). Il risultato cui mirare è quindi quello di far funzionare meglio la macchina organizzativa della logistica in modo da avere più tempo da dedicare al cliente e alla personalizzazione del servizio.

LA COMUNICAZIONE E LA GESTIONE DELLE INFORMAZIONI

Il flusso continuo di informazioni e di merce è la condizione ideale, sia in fabbrica che in qualsiasi realtà aziendale, per essere snelli, senza effettuare operazioni inutili e ridondanti e quindi per essere efficienti ed efficaci nei confronti del cliente. Possiamo paragonare l'organizzazione aziendale ad una gigantesca bicicletta: solo pedalando all'unisono, si affrontano le salite più impervie con poca fatica. La sincronia aiuta a gestire meglio i processi aziendali ad esempio riducendo il lead time, una variabile assolutamente critica per tutti i processi logistici.
Per gestire il flusso delle informazioni dal produttore, al distributore fino al consumatore finale, ci sono attività di business precise che debbono essere coordinate tra loro: investimenti, pianificazione, gestione del personale, gestione degli acquisti.
Tali informazioni possono essere organizzate in modo diverso, in funzione del prodotto e della distribuzione:

- *a livello centralizzato*, con la pianificazione del personale e l'analisi del processo di acquisto (reperimento e valutazione dei fornitori, contrattazione dei prezzi e delle modalità di rifornimento)
- *a livello periferico*, attraverso i processi a valle, quali la produzione (se esiste), la consegna al cliente e l'incasso.

Nel caso invece del canale "consegna a domicilio" o acquisti "online" i processi di consegna sono terziarizzati completamente. I processi intermedi possono invece essere, a seconda dei casi, sia periferici che terziarizzati in funzione sia del prodotto che dell'organizzazione della catena.
In alto, riportiamo uno schema dove per alcune tipologie di negozio vengono evidenziati i temi fondamentali di servizio, la localizzazione distributiva e il numero di fornitori.

Proprio la molteplicità dei fornitori nella GDO ci porta al terzo tema, la tecnologia che ci consente di integrare al meglio il punto vendita ai fornitori.

LA TECNOLOGIA

La tecnologia ci può aiutare nei seguenti processi:
1. nella gestione dei rifornimenti per ridurre le scorte del negozio, senza andare in stock-out;
2. nella gestione delle ore di lavoro, sia durante la settimana, che durante la giornata, per aumentare l'efficienza delle ore lavorate e il livello di servizio verso il cliente;
3. nella gestione dei rifornimenti degli scaffali, per garantire la presenza della merce necessaria in quantità sufficiente;
4. nell'ambito produttivo nei negozi che producono, ovvero trasformazione sul posto della materia prima.

Rifornimenti verso il punto vendita: è essenziale conoscere quando arriverà il camion e che cosa consegnerà. A tale scopo è quindi fondamentale livellare le consegne verso i punti vendita durante l'anno, durante le settimane, fino ad avere un livellamento delle consegne lungo la giornata, tenendo conto sia del magazzino di negozio, della superficie espositiva, della "produzione" del negozio e quindi delle vendite. A questi elementi va aggiunta l'affidabilità del fornitore, senza il quale non si possono ridurre le proprie scorte di sicurezza.
Ricordiamoci poi sempre che parte delle

GDO: un segmento strategico

consegne le possiamo gestire direttamente (quelle dal nostro magazzino centrale), mentre più complessa è la gestione dei fornitori che arrivano direttamente al punto vendita o addirittura sugli scaffali, interagendo in alcuni casi direttamente col nostro personale.

Gestione delle ore lavoro: assimilando un negozio a una fabbrica, dobbiamo prima di tutto classificare le ore per attività; ci saranno ore dedicate alle casse, al rifornimento degli scaffali, alla ricezione della merce, agli ordini ai fornitori, alle pulizie, alla restituzione della merce alla sede (se previsto), alla produzione interna (se prevista), ecc.. Un punto critico è l'adeguata copertura di ore alle casse; quante volte, trovando una coda "infinita" alle casse, lasciamo sugli scaffali la spesa appena fatta? Se non è spreco questo... Fondamentale quindi un'analisi in funzione di eventi particolari (es. promozioni, saldi, afflusso turistico, ecc.) e dei giorni e degli orari durante la settimana. Lo storico è importante per valutare un primo piano di massima delle ore da dedicare alle casse. Il bilanciamento di queste ore può avvenire solo programmando un'attività che è meglio evitare quando c'è una grande affluenza di pubblico in negozio. Un classico esempio è il rifornimento a scaffale che, se effettuato durante le ore di grande affluenza, ha due chiare controindicazioni: il personale disturba i clienti e i clienti disturbano il personale, entrambi a "litigarsi" spazio per raggiungere la merce o, peggio ancora, a trovarla. Il corretto bilanciamento tra queste due attività è quindi basilare sia per dare la possibilità al cliente di reperire sempre la merce che desidera sia per fornire un servizio veloce ai clienti che hanno già acquistato.

Gestione del rifornimento a scaffale: tale attività, fulcro di ogni punto vendita, implica che la manodopera sia efficiente, in quanto si tratta dell'attività a cui si dedicano molte ore nell'ambito dell'organizzazione di un negozio di qualsiasi genere. I principi sani di produttività insegnano che tutta la merce che giace in magazzino venga trasferita sullo scaffale svolgendo questa operazione una e una sola volta, in modo da aumentare l'efficienza e ridurre l'incidenza di eventuali rotture, errori, danneggiamenti (sinonimo di non qualità e quindi incremento costi).
In nostro aiuto intervengono strumenti quali la gestione pull e il kanban, applicati alla GDO; infatti se dividiamo i nostri prodotti in pull (le scorte sono solo sullo scaffale e nel magazzino centrale) e in push (le scorte sono sullo scaffale e nel magazzino di negozio), possiamo essere certi che, una volta usciti dal magazzino per rifornire gli scaffali, ci torneremo solo con merce gestita push. Come è possibile? Proviamo a spiegarlo: essendo certi dell'arrivo della merce (ricordate l'affidabilità del fornitore?), possiamo dividere tutti gli articoli presenti in negozio tra articoli pull, le cui scorte sullo scaffale sono maggiori del lead time tra ordine e consegna, e articoli push, le cui scorte non riescono a garantire tutte le vendite entro la prossima consegna.
Capite quindi che ogni negozio avrà i suoi articoli pull e quelli push, in funzione dello spazio espositivo, delle vendite di ogni singolo prodotto e del lead time di rifornimento (ed ecco che ritorna il fornitore, affidabile e "partner"). Quindi si deve ordinare solo la quantità mancante a scaffale per gli articoli pull, mentre si deve compiere uno sforzo di previsione (forecast) per gli articoli push, ricordando che le previsioni sono sempre sbagliate (altrimenti non sarebbero previsioni, ma ordini certi). Per esempio se il lead time tra l'ordine e l'arrivo della merce è pari a 24 ore, solo i prodotti che hanno la possibilità di avere a scaffale una scorta superiore a 24 ore possono essere gestiti pull; per gli altri dovrò avere scorte in negozio e quindi essermi approvvigionato su previsione.

> "Possiamo dividere tutti gli articoli presenti in negozio tra articoli pull, le cui scorte sullo scaffale sono maggiori del lead time tra ordine e consegna, e articoli push, le cui scorte non riescono a garantire tutte le vendite entro la prossima consegna"

Produzione in negozio: se in negozio si hanno attività produttive (pensiamo all'attività di preparazione carne o piatti già pronti) possiamo applicare gli stessi concetti appena espressi per il rifornimento a scaffale, ma con il vantaggio che il lead time sarà senz'altro minore e quindi tendenzialmente si potrà andare in ottica pull su tutti i prodotti gestiti (il nostro fornitore è nei pressi della "fabbrica" e non lontano, magari oltremare). Tale condizione permette infatti di avere grandi vantaggi sulle scorte, ridotte al minimo, e sulle attività di rifornimento, che saranno rappresentate solo dalle ore necessarie per rifornire gli scaffali, senza sprecare ore per portare merce fuori dal magazzino per poi riportarla indietro nel caso in cui non ci sia posto sullo scaffale, consentendo al personale di dedicare più tempo alle attività a valore aggiunto, e quindi al cliente.

Quindi, come abbiamo visto, la grande distribuzione è un insieme complesso di funzioni e processi indipendenti ma correlati tra loro e fondamentali per l'aumento di redditività di tutti gli attori del processo. Come una qualsiasi fabbrica o magazzino, in giro per il mondo…