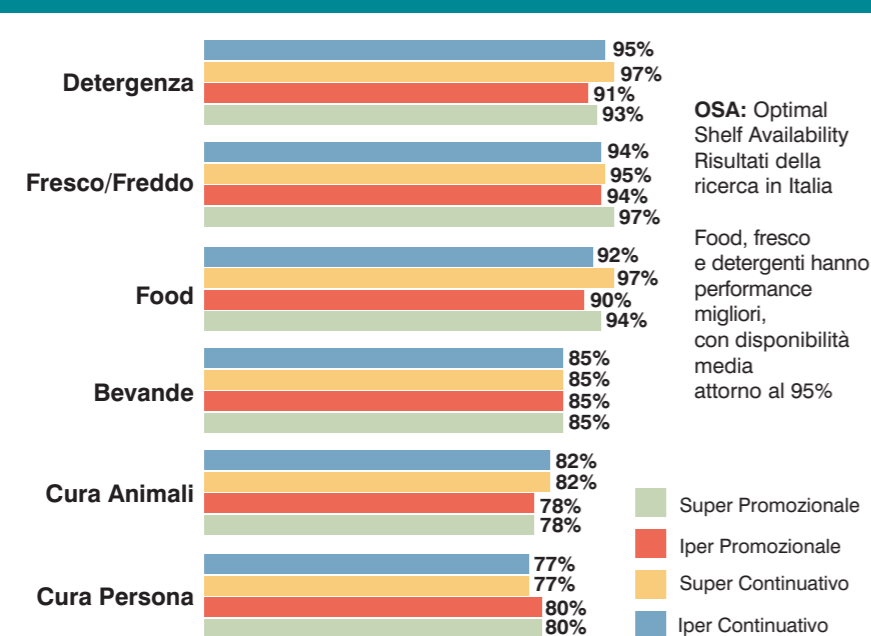


La supply chain verso la Total Quality: rilevare e analizzare difetti ed errori di gestione

La logistica "zero difetti" aiuta a recuperare margini e consumatori

1. OSA: Presenza ottimale a scaffale e performance effettive



l'acquirente. Per i distributori perdere o recuperare due punti di fatturato può significare passare da margine positivo a margine negativo, o viceversa. Altre aree per eliminare i difetti, e quindi recuperare fatturato, sono ricercate con le cosiddette indagini Shrinkage: termine ampio che include i cali naturali di peso o gli sfridi di lavorazione, i prodotti persi o scaduti, quelli resi e non recuperabili, quelli danneggiati o distrutti sul posto. Nell'accezione più ampia sono compresi anche i furti, da parte dei dipendenti o del cliente finale, e le frodi contabili da parte dei fornitori, come la doppia fatturazione o la fatturazione maggiorata rispetto al prodotto consegnato.

● Il peso delle vendite perse

Quanto pesa lo Shrinkage? Per questo tipo di difetti i valori medi dichiarati vanno dall'1 al 2% per i soli errori e furti, ma se vengono incluse le differenze inventariali, si raggiungono valori anche del 4-5% sul fatturato. Sono tutte vendite perse di prodotto acquistato, consegnato, magari messo già a scaffale e che "sparisce" dalla supply chain, per cause spesso non ben individuate o non ben precisate, genericamente definite appunto come "rettifiche inventariali". Il danno è sensibile, specialmente per il distributore, e in particolare per alcuni prodotti più appetibili e per punti della filiera o punti di vendita più attaccabili o meno sorvegliati.

● L'impatto economico

Il conto economico del distributore, basato su alti volumi, ma con margine relativamente basso, è molto sensibile alle piccole variazioni di volume per fatturato mancato o per efficienza persa. Fatto 100 il fatturato, come prezzo al consumo, il prezzo d'acquisto oscilla tra 75-78% con un margine lordo del 25-22% al netto delle rettifiche per contributi vari del produttore. Il costo delle operazioni d'attraversamento del Cedi e di ricevimento e allestimento del pdv

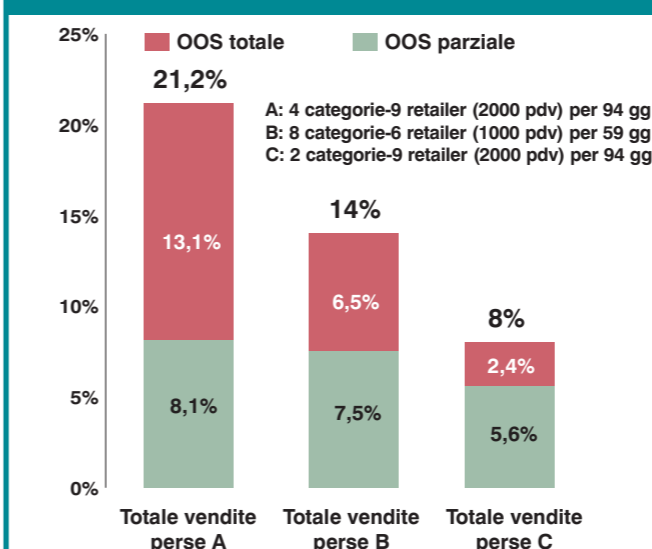
Nel largo consumo, da qualche anno, sono stati messi a punto modelli logistici più efficienti e strumenti di gestione più sofisticati, con risultati spesso significativi. Le aziende più evolute stanno misurando ora la qualità della filiera, rilevando e analizzando i difetti e gli errori di gestione. La riduzione dei livelli di scorta ha fatto sempre emergere i malfunzionamenti della filiera che, viceversa, scorte alte tendono a nascondere. Lavorare sui difetti fa così scoprire nuove aree di miglioramento nelle operazioni d'ogni giorno, con benefici sensibili sul conto economico.

● Perché "zero difetti"

La competizione aumenta, i consumi ristagnano e i margini per le imprese diminuiscono, perciò ogni spreco diventa un lusso e allora si ricercano tutte le sacche d'inefficienza, d'errore e quindi

di potenziali vendite perse. Le iniziative sull'OSA (Optimal Shelf Availability) sono nate proprio per misurare la mancanza di prodotto a scaffale: dopo aver dato efficienza ai Cedi e ai trasporti, il prodotto arriva alla fine puntualmente sugli scaffali a disposizione del consumatore? Le medie europee dicono che il prodotto manca tra il 7% e il 10% dei casi, con alcune categorie che mancano solo per il 2-3% ed altre per le quali è facile riscontrare anche il 20-25% di mancanti sullo scaffale (fig.1). Il danno è duplice: da una parte il disservizio al consumatore, che non trova il prodotto cercato e non sempre è disponibile a sceglierne uno sostitutivo, dall'altra la mancata vendita. Nella metà dei casi, infatti, la mancanza di prodotto si traduce in vendita persa immediata (fig.2). La mancanza di prodotto ripetuta porta inoltre a disaffezione e infedeltà del-

2. OSA: Le vendite perse a causa delle rotture di stock a scaffale



Fonte: Ecr France

possono superare il 20%, per cui alla fine il reddito operativo può oscillare tra 2 e 5 punti. In questa situazione, guadagnare 1 o 2 punti d'efficienza nelle operazioni logistiche, o recuperare uno o due punti di perdite di prodotto o di mancata vendita, possono fare la differenza fra la media di settore e il distributore best in class (fig.3).

● Le indagini sull'OSA

La mancanza di prodotto può essere misurata o fisicamente (verificando la corrispondenza dei prodotti realmente a disposizione del consumatore rispetto al planogramma, studiato riferimento per riferimento e definito "a tavolino" dalle funzioni commerciali) o per via informatica, controllando l'andamento delle vendite giornaliere o la giacenza risultante in ogni pdv. La causa può essere negli ultimi dieci metri della filiera: il prodotto è arrivato nella riserva del pdv, ma non è allestito. In altri casi, può non essere stato ordinato dal pdv in tempo o in quantità sufficiente; o può essere stato ordinato, ma non consegnato dal proprio Cedi o dal fornitore. In sintesi, attraverso queste indagini si scoprono i difetti di tutti i processi a monte, dalle operazioni fisiche non eseguite correttamente, alla gestione dei riordini non sufficientemente precisa, fino agli errori di previsione del buyer nel pdv o nel Cedi.

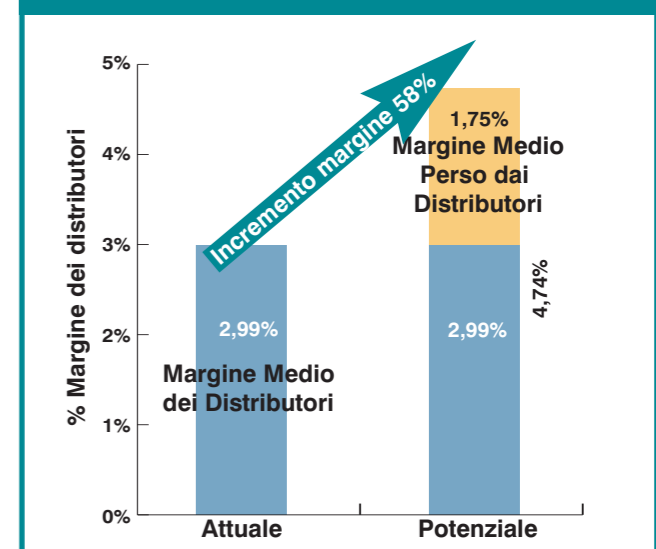
I malfunzionamenti possono nascere, infatti, lungo tutta la supply chain e la mancanza di prodotto può essere o limitata al punto di vendita o generata dal Cedi del distributore.

A volte la mancanza è addirittura a monte, nel Cedi del produttore o nelle linee di produzione, in caso di scarsa flessibilità o capacità produttiva, o anche in caso di mancanza di un componente del prodotto o della confezione specifica. Rilevando, per esempio, per una stessa referenza, una durata dello stock-out troppo lunga o la sua diffusione su più punti di vendita, è facile collegarla ad una mancanza di prodotto a monte, nel Cedi o negli stabilimenti o addirittura una dimenticanza dei riordinatori (delisting volontario o involontario).

● Più flessibilità e precisione

In generale, si è visto che alti livelli di stock lungo la filiera non garantiscono affatto un OSA migliore: il servizio al consumatore si dà con la flessibilità e la precisione, non con le scorte alte. Le indagini sulle causali separano così quelle contingenti da quelle strutturali e individuano i rimedi, che possono andare dalla semplice formazione o motivazione del personale del pdv all'introduzione di processi di gestione più accurati, o meglio supportati da sistemi informativi più adeguati (come il riordino

3. Shrinkage: opportunità di margine persa dal retailer



Fonte: Analysis of 25 European retailer's company accounts, Bilby, C.A.L., Chapman, P.A. and Harrison, (2001); Shrinkage: Introducing a Collaborative approach, ECR Europe: Brussels

automatico dal pdv). Alcuni distributori leader (e in verità anche alcuni produttori) hanno già istituito l'OSA Manager, che, in pratica, è il category manager dello scaffale nel pdv.

● Conclusioni

Anche Indicod-Ecr è attiva su questi temi, come è attiva sui temi strutturali (codifiche e standard globali, Edi, Rfid, FPO). L'approccio "zero difetti" può aiutare a recuperare sacche d'inefficienza e ad evidenziare proprio i processi gestionali e operativi che devono essere ancora migliorati a vantaggio di tutti gli attori del sistema. Tali interventi richiedono maggior attenzione da parte dei singoli attori (produttori, distributori, od operatori logistici) e a volte sembra che si chieda un onere maggiore alla "controparte" per avere un beneficio proprio. Lo stock-out a scaffale sembra infatti più un danno per il produttore che per il distributore; mentre lo shrinkage sembra danneggiare di più il distributore e richiederebbe interventi anche da parte del produttore per proteggere i prodotti al momento del confezionamento. Occorre, quindi, un approccio di filiera: ogni dispersione di risorse merita l'attenzione di tutti perché, alla fine, la maggior competitività è un vantaggio per tutti gli attori, incluso il consumatore finale.

Pietro Pedone - ad AchieveGlobal Italia