

“OSA” PER UNA MIGLIORE COMMERCIALIZZAZIONE

L’“Optimal shelf availability” è stata a lungo dibattuta nel corso dell’ECR Forum & Marketplace, risultando una delle soluzioni chiave in uno scenario di vendite stagnanti e di attenzione al consumatore

di Pietro Pedone

La Conferenza annuale di ECR Europe è un appuntamento fisso ormai da più di dieci anni, ospitata a turno nelle principali città europee. Fa il punto delle evoluzioni di scenario e delle *best practice* realizzate in Europa sui temi tipici di ECR: *supply chain management*, *category management*, *customer relationship management*, tutti processi chiave di gestione del business ridisegnati e implementati con un approccio congiunto e sinergico tra aziende della produzione e della distribuzione. Il tema sviluppato quest’anno è stato *“Passion for growth – serving the shopper through innovation”*. Sono stati in pratica riuniti i due temi della sfida per la crescita e

della massima attenzione al servizio al consumatore fin dall’atto dell’acquisto. Diventano quindi fondamentali i temi come l’OSA (*optimal shelf availability*) per ridurre le rotture di stock sullo scaffale e lo *shrinkage* per eliminare le perdite di prodotto e i difetti lungo tutto la supply chain. Proprio in fasi di stagnazione dei consumi e di riduzione del potere d’acquisto diventa, infatti, prioritario e fondamentale soddisfare le reali esigenze del consumatore con l’obiettivo di creare valore per tutti gli attori della filiera e coltivare una relazione a lungo termine profittevole e win-win-win per produttori, distributori e consumatori. Poiché l’evento è per il settore FMCG/ retail il momento tipico

dello scambio d’esperienze e di know-how, proprio nell’edizione di Milano, la conferenza si è trasformata in un vero e proprio forum & marketplace, puntando alla massima interazione e al più intenso coinvolgimento dei delegati partecipanti. Il programma quindi è stato suddiviso in:

- ▶ **riunioni plenarie** per condividere visione, prospettive e sfide da affrontare;
- ▶ **breakout session** per diffondere testimonianze, soluzioni e case study, innovativi e d’esempio per tutti;
- ▶ **debating session** per coinvolgere esperti e meno esperti in discussioni aperte e confronti diretti tra protagonisti
- ▶ **crash course** per allineare anche i meno esperti alle tematiche chiave di ECR.

In parallelo a queste riunioni è stato aperto un marketplace dove le aziende partecipanti hanno avuto l’opportunità di mostrare la loro offerta sia in termini di prodotti, sia di servizi innovativi e di sempre maggior attenzione al consumatore finale. Il prossimo appuntamento è a Berlino 2008.

CHIAVE DI BUSINESS

Tra i temi più sviluppati da ECR Italia e ECR Europa negli ultimi 5/6 anni (e discussi anche al forum) c’è senz’altro l’OSA Optimal Shelf Availability, cioè il controllo e la riduzione delle rotture di stock a scaffale. In pratica si misura il livello di servizio fornito al consumatore nel PdV al momento dell’acquisto (shopper). In media l’Out Of Stock (OOS) vale dal 7 al 10%, cioè su 10 referenze programmate sullo scaffale una non è mediamente presente. Per alcune categorie l’OOS è minore (3-4%),

per le categorie più complesse può raggiungere anche il 25-30%, cioè sullo scaffale manca una referenza su 4 o su 3. Sono state anche rilevate le reazioni del consumatore che può cambiare prodotto, rimandare l’acquisto, o addirittura lasciare il negozio. Di conseguenza le vendite perse sono state stimate pari al 40% della rottura di stock per i produttori e al 30% per i distributori. In uno scenario di vendite stagnanti e di sempre maggior attenzione al consumatore, l’OSA diventa quindi fondamentale per migliorare le performance chiave del business. Ogni rottura di stock è collegata a un malfunzionamento della supply chain, vicino allo scaffale (magari il prodotto è fermo in riserva e non ha percorso gli ultimi 10 metri) o comunque nel PdV (per un ordine di rifornimento non sufficientemente preciso o sincronizzato sui consumi) o anche a monte, nel Cedi del distributore o addirittura nel Cedi del produttore, che risulta in rottura per quella referenza o non ha evaso in tempo l’ordine ricevuto. Le iniziative OSA permettono quindi di controllare, partendo dallo scaffale, l’affidabilità dei principali processi chiave di gestione della supply chain, dalle operazioni fisiche di spedizione e rifornimento al ciclo ordine e consegna, alle previsioni delle vendite continuative o promozionali. L’OSA consente dunque di ridurre i difetti dell’intera filiera e di recuperare vendite e servizio al cliente.

METODI DI MISURAZIONE

Sono stati consolidati diversi metodi per la misurazione dell’OOS e delle vendite perse:

SanPellegrino, Auchan e Sadas-Despar in comune

Nell’ambito della sessione sull’OSA ci sono stati 3 interventi:

- ▶ Il primo italiano su un progetto congiunto SanPellegrino Auchan Sadas-Despar;
- ▶ Il secondo francese sul barometro OSA nazionale per il monitoraggio quotidiano di 1.500 ipermercati, presentato da ECR France, l’Oréal e Casino;
- ▶ Il terzo tedesco, su progetto Unilever, di misurazione della disponibilità a scaffale nei negozi connessi con le stazioni di servizio BP (Aral). In particolare il progetto italiano, facilitato dalla società di consulenza AchieveGlobal, ha mostrato i miglioramenti della disponibilità a scaffale ottenuti da SanPellegrino Nestlé-Waters Italia insieme ai due distributori: Auchan, focalizzato sugli Iper, e Sadas-Despar, focalizzato sui super e sui

negozi di prossimità. Fin dalle prime indagini di ECR Italia nel 2003 la categoria *acque* presentava delle rotture di stock attorno al 15-20%, classificandosi così non certo tra le categorie con la migliore disponibilità per il consumatore. Sadas-Despar, partecipando fin dall’inizio ai progetti ECR Italia è partita con misurazioni fisiche di controllo diretto dello scaffale e con la rilevazione puntuale di presenza o assenza delle singole referenze. Successivamente, per meglio controllare con continuità e su tutti i punti di vendita tutte le categorie, ha realizzato un monitor informativo collegato direttamente ai dati giornalieri di vendita e di giacenza per ciascun punto di vendita. Lo stesso sistema ha rilevato il miglioramento delle performance che anche

nell’arco di soli sei mesi, ha permesso di ridurre del 30% le rotture di stock. Il conseguente beneficio in termini di vendite è valutato pari al 50% della disponibilità aggiuntiva e quindi equivalente a circa un punto e mezzo di venduto (in sei mesi). Negli Iper Auchan attraverso la rilevazione combinata fra fisica e informatica sono state confrontate le rotture di stock tra diversi Iper, tra diverse fasce orarie confrontando anche le performance dei prodotti in consegna diretta da SanPellegrino, con quelle delle consegne via Cedi Auchan. Nel contempo SanPellegrino ha reso più flessibile il network e i flussi per personalizzare il servizio ai clienti in relazione ai canali, alle stagioni e a dimensione e assortimento del singolo ordine.

- ▶ **la rilevazione fisica** basata sul controllo visivo dello scaffale e delle referenze effettivamente presenti nelle diverse fasce orarie della giornata;
- ▶ **la rilevazione informatica** basata sui dati di **cassa** che dal profilo giornaliero del venduto evidenzia le vendite nulle o stranamente basse e le attribuisce alla mancanza di prodotto (tale metodo è affidabile negli Iper o comunque per le referenze alto rotanti);
- ▶ **la rilevazione informatica** basata su dati di **giacenza** nel PdV. La rilevazione fisica è ovviamente la più onerosa in termini di impegno di risorse, ma è la più completa, perché permette l’indagine immediata sulle causali. Il metodo migliore è

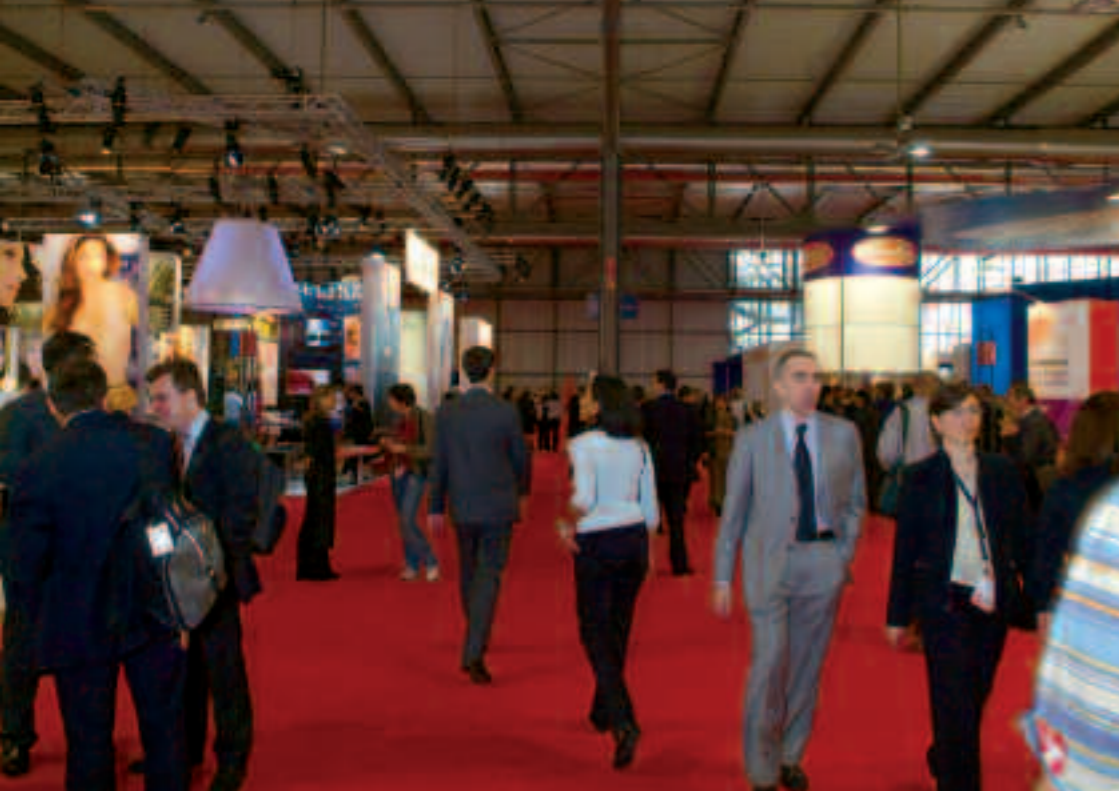
una combinazione tra le rilevazioni informatiche, facilmente estensibili, e la rilevazione fisica nei casi più caldi da approfondire. Indipendentemente dal metodo di misura adattato, il board di ECR Europe ha invitato tutte le aziende a dimezzare le rotture di stock entro 2-3 anni. I progetti già realizzati hanno portato benefici significativi: in media le rotture di stock si sono ridotte proprio della metà, avvicinandosi a zero per le categorie più facili da gestire. Le vendite recuperate sono stimate pari alla metà delle rotture di stock eliminate.

ECR: UNA LUNGA ESPERIENZA

Ma chi è ECR Italia? E’ un’associazione di imprese della produzione e della distribuzione >

Ogni rottura di stock è legata a un cattivo funzionamento della supply chain, l’affidabilità dei cui processi può essere invece monitorata dall’OSA





L'ECR Efficient consumer response (basata sulla collaborazione produttore-distributore) è decollata più di dieci anni fa per migliorare la filiera del largo consumo

che lavorano insieme per migliorare l'interfaccia strategica e operativa tra industria e distribuzione a vantaggio della filiera e del consumatore finale. L'approccio *ECR efficient consumer response* è decollato più di dieci anni fa da un'iniziativa Wal-Mart e Procter&Gamble per migliorare insieme la filiera del largo consumo. ECR Italia è partita nel 1993 come associazione di circa 20 produttori e 20 distributori leader come reazione alla nascita dei discount (che si avvantaggiavano di una filiera più snella e spesso ridotta all'essenziale) e al confronto sui costi dell'interfaccia IDM (industria di marca)-GDO (grande distribuzione organizzata), che in Italia risultavano essere maggiori rispetto alle altre nazioni europee. Negli anni successivi sono nati ECR Europe e le altre ECR nazionali. Di recente ECR Italia si è fusa con Indicod che associa 30 mila aziende e coordina la diffusione degli standard di settore per la codifica, il barcoding e la comunicazione e in generale delle tecnologie abilitanti. Fin dall'inizio ECR Italia ha affrontato i processi congiunti tra IDM e GDO per migliorare l'intera filiera in termini di modelli logistici più integrati, gestione congiunta delle promozioni, lancio di nuovi prodotti, partendo dalla

definizione dei linguaggi comuni in termini, per esempio, di categorie di prodotto e di cluster di consumatori o di famiglie. Come iniziative "demand side" sono stati definiti modelli per la gestione congiunta delle categorie come business unit strategiche e la gestione delle relazioni con il consumatore finale (e-CRM cioè consumer relationship management congiunto).

INIZIATIVE RECENTI

Le iniziative più recenti includono l'OSA e lo *shrinkage* (per garantire la disponibilità ottimale dei prodotti a scaffale, eliminando errori e difetti lungo l'intera supply chain) e la negoziazione per facilitare il colloquio IDM-GDO anche dal punto di vista commerciale,

promuovendo la collaborazione professionale tra le due parti, sempre per la miglior risposta al consumatore. L'approccio a ognuna delle tematiche ha seguito un percorso consolidato in più fasi:

- ▶ **fase di studio:** un tavolo comune IDM-GDO, spesso con larga rappresentanza, esamina i modelli operativi correnti, li confronta con le best practice nazionali o internazionali e concorda nuovi modelli a cui tendere insieme;
- ▶ **fase pilota:** i nuovi modelli operativi, così definiti, vengono collaudati in più progetti pilota 1to1 (un produttore con un distributore) per verificarne fattibilità e risultati e individuare le tecnologie abilitanti necessarie;
- ▶ **fase di diffusione:** i modelli collaudati vengono certificati e diffusi presso tutte le aziende associate;
- ▶ **fase di formazione:** per ognuna delle fasi precedenti viene pubblicato un manuale ECR (Blue Book), vengono organizzati eventi allargati, e corsi di formazione specifici (multi o mono cliente). ■

Combinato: BRAVO scommette sull'innovazione

Secondo quanto hanno potuto apprendere i 120 partecipanti alla conferenza finale del progetto BRAVO tenutasi di recente a Monaco di Baviera (Germania), nel corso dei tre anni del progetto i traffici del trasporto combinato attraverso il Brennero hanno registrato un incremento del 57%. I partner del consorzio BRAVO hanno illustrato i risultati raggiunti, mentre i princi-

pali attori impegnati nella realizzazione del TCSR attraverso il Brennero (Cemat, Kombiverkehr, Railion Deutschland, Rail Cargo Austria, Trenitalia, Lokomotion, Rail Traction Company & TX Logistik e Intermodal DB Logistics) hanno sottoscritto l'impegno per l'implementazione del manuale *Qualità del Brennero*, che contiene gli obiettivi di qualità, i processi operativi e i contratti qua-

lità standard tra le reti e gli operatori. Il progetto, finanziato dalla Commissione europea e dalla Segreteria svizzera per la formazione e la ricerca, si è concluso a maggio, tuttavia il consorzio BRAVO ha annunciato il proseguimento delle attività comuni per migliorare ulteriormente i traffici lungo il Brennero con il "Brenner Improvement Group (BIG)".