

FEDELTA' E VENDITE RITROVATE CON 'OSA'

L' "Optimal Shelf Availability" è stata l'indiscussa protagonista di un'intera giornata di riflessione e confronto proposta da ECR Italia.

di **Pietro Pedone**

AchieveGlobal

Negli ultimi anni con i consumi che ristagnano, o diminuiscono, diventa sempre più importante non perdere vendite. Inoltre siamo di fronte a un consumatore sempre più attento a spendere meno e meglio. Le imprese del largo consumo hanno cominciato quindi a misurare il livello di servizio al consumatore, all'atto d'acquisto, cioè nel primo momento della verità. Le prime misurazioni erano preoccupanti: il tasso di rottura medio europeo oscillava tra il 7% e il 10% con punte

anche oltre il 25-30%. Quale azienda cliente accetterebbe passivamente un simile disservizio?" così Bruno Aceto

Le prime misurazioni davano un tasso di rottura medio europeo tra il 7 e il 10%, con punte di oltre il 25-30%

migliore disponibilità dei prodotti richiesti dal consumatore.

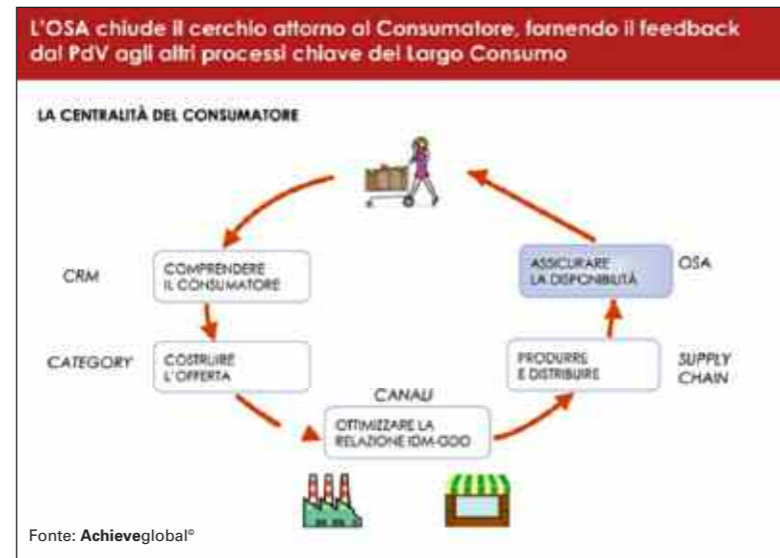
I "buchi" nello scaffale costano mediamente 10-15 punti percentuali delle vendite. Dal punto di vista logistico, OSA vuol dire lavorare non solo sull'ultimo miglio, bensì sull'ultimo metro, con una precisione puntuale sulla singola referenza, il singolo punto di vendita (pdv), e in "same day" o "same hour" con la domanda e con il flusso dei frequentatori di quel pdv. Abbiamo, infatti, ottimizzato la supply chain "industriale" garantendo il 98 o il 99% al Cedi del distributore, ma poi la disponibilità cala sensibilmente tra il Cedi e lo scaffale: la sincronizzazione e il rispetto di un mix sempre più assortito non sono poi adeguati alla domanda puntuale alla fi-



ne della catena. A volte il prodotto arriva al pdv, ma sosta troppo nella riserva; altre volte non viene ordinato per dimenticanza (*delisting* involontario) o per scelta voluta dal riordinatore. L'OSA permette quindi di misurare l'affidabilità della supply chain, individuare i malfunzionamenti e ovviamente intervenire dove necessario. Se il prodotto manca, una parte della domanda rimane insoddisfatta: qualcuno dei processi a monte, più o meno vicino allo scaffale, più o meno vicino nel tempo (dalle operazioni effettive alla gestione ordini, alle previsioni di vendita) è caduto in difetto e non è stato del tutto affidabile.

La panoramica europea: Géraldine Fouque di Ecr France, James Tupper di IGD per Ecr UK e Paolo Zazzi di Barilla hanno descritto i diversi approcci in Europa, dovuti anche alle caratteristiche di mercato e al sistema logistico in atto. La Francia, che ha grandi superfici e alti livelli d'informatizzazione, lancia fin dal 2001 l'OSA Monitor, che a oggi copre tutta la rete degli Iper (1460), con rilevazioni giornaliere su tante categorie (tra cui 3500 prodotti altovendenti). ECR France ha presentato, quindi, gli andamenti negli anni delle rotture di stock tra le

diverse categorie, la loro oscillazione e l'impatto sulle vendite mancanti, stimate con algoritmi basati prevalentemente sul profilo giornaliero delle vendite e sulla loro flessione riconducibile alle rotture per le referenze ad alta-media rotazione. Il monitoraggio permette un *benchmarking* continuo tra catene o pdv (confrontando i migliori con i peggiori: da 2-3% a 30-40% di rotture), tra prodotti brand e a marca commerciale (che spesso hanno migliori performance) e tra categorie (differenze legate anche all'ampiezza dell'assortimento, o alla complessità della supply chain). Tali confronti danno indicazioni preziose



Occorre che gli attori della filiera lavorino facendo sistema: solo la collaborazione migliora infatti le performance

sulle *best practice* e, quindi, sui potenziali di recupero per gli altri. In Inghilterra, patria culturale della *customer service and satisfaction* nonché mercato con la più alta quota di marca privata, l'OSA è approcciato in gruppi di lavoro multiproduttore guidati dal distributore, o anche da due distributori insieme, come interfaccia diretta con il consumatore-acquirente. L'approccio consolidato per coordinare i gruppi di lavoro permette in pochi mesi risultati sia di business

sia di collaborazione ("la nostra categoria è cresciuta del 30%" e anche "per i prodotti core l'OSA è arrivata a 100%", "trasparenza e comprensione reciproca sono a livelli mai raggiunti prima"). In Germania con aziende della distribuzione meno sofisticate e con consumatori tradizionalmente più pragmatici e meno "fantasiosi", il ruolo del produttore è prevalente, come lo era stato già nel Category e in altre practice ECR. Barilla, produttore leader in Italia e con forte presenza anche in Germania, mette a confronto le esperienze OSA vissute nei due Paesi. In Germania, l'OSA è stato affrontato come integrazione del Cate-

gory, approfondendo le analisi per segmenti di prodotto e per oscillazioni delle vendite giornaliere. In Italia si è partiti invece da misurazioni ad hoc tipiche dell'OSA.

Per l'Italia hanno parlato due aziende protagoniste: Coop, distributore multicanale con esperienze OSA sia negli iper sia nei super, dove algoritmi basati solo sulla velocità di vendita non sempre sono affidabili e le causali vanno ricercate con approcci differenziati in relazione ai modelli distributivi e alle aspettative del consumatore, e Sanpellegrino/ Nestlè, gruppo multiprodotto, che ha affrontato l'OSA su più categorie e insieme a diversi distributori clienti. Giuseppe Cuffaro di Coop Italia ha invitato tutti gli attori della filiera a lavorare ancora di più in ottica di sistema, perché migliorare la performance di servizio richiede la collaborazione e la gestione integra della catena, o meglio della rete d'alimentazione (network management). In particolare il Cedi del distributore potrebbe migliorare ancora il servizio ai negozi, se a sua volta ricevesse un miglior servizio (affidabilità e frequenza) dai fornitori a monte. Una soluzione logistica suggerita è il magazzino multiproduttore, che raccogliendo prodotti da più origini, potrebbe consegnare un carico già assortito secondo la domanda a breve. Comunque Coop ha >

già lavorato anche in casa sua, ottenendo riduzioni delle rotture del 25-30% sia negli iper sia nei super, e raggiungendo livelli OSA del 98-99%. Stefania Montagner di Sanpellegrino ha presentato i risultati ottenuti lavorando in stretto contatto con un paio di distributori. Alcune categorie (come il thé) hanno in breve tempo raggiunto OSA del 99%, abbassando le rotture dal 10-15% a valori vicini all'1%, ritenuti per altro fisiologici. È stato anche sottolineato che l'OSA va affrontato non come un progetto *una tantum*, bensì come l'avvio di un processo di miglioramento continuo, con un monitoraggio per ogni eventuale anomalia.

Nel corso della giornata sono stati presentati anche i KPI standard concordati dal gruppo ECR Italia per misurare le rotture di stock, basati sia sulle vendite sia sulla giacenza nel singolo pdv. Misurare i gerrori di processo o vendite che non ci sono state non è facile né può essere una scienza esatta. All'inizio però i criteri di misurazione erano addirittura diversi tra produttore e distributori o tra i Paesi europei. Un sistema di misura concordato permette, invece, di con-

frontare numeri coerenti e di poter stabilire obiettivi oggettivi da raggiungere. L'abilità del logistico sarà poi capire quando e come dare il 100% del servizio e quando, invece, tale obiettivo può essere proibitivo o anche un *overservice* rispetto alle attese del consumatore (*Optimal* non vuol dire 100%). Sono stati pure presentati i KPI di filiera per evidenziare le performance *end-to-end* e le caratteristiche legate alla merceologia/tecnologia del prodotto, all'ampiezza dell'assortimento, alla volatilità della domanda e alla complessità fisica della supply chain.

In chiusura si sono descritti due esempi di strumenti informativi per monitorare le performance nel singolo punto di vendita: il primo esempio, presentato da Thomas Ottinger di Efficient Marketing, è capace di dare allarmi ravvicinati per un pronto intervento e di

fornire indicazioni anche sulle probabili cause, distinguendo analisi e segnalazioni per prodotti in continuativo o in promozione. Il secondo sistema, presentato da Elena Pasquali di Warelite, è capace di monitorare la velocità di *sell-*

out della singola referenza e richiedere il rifornimento in tempo utile per prevenire la rottura stessa. Ad ogni atto di vendita, ricalcola la velocità d'uscita della referenza e, se la disponibilità è sotto un certo livello parametrico, lancia un ordine di rifornimento che rimane aperto fino al riassortimento dello scaffale. Seguendo anche le vendite in *real time*, è in

grado di distinguere la domanda primaria del consumatore dalla seconda scelta, ovvero dal prodotto acquistato in sostituzione di quello in rottura. Tali sistemi quindi permettono di leggere e gestire il pdv in tempo reale, seguendo la domanda effettiva del consumatore.

I casi presentati dimostrano che realizzare una supply chain "zero difetti", per raggiungere un'OSA pari a 98-99%, è possibile. Ecr France ed Ecr UK hanno anche predisposto un sito web per tutte le aziende che, non soddisfatte delle performance, volessero candidarsi per trovare partner in un progetto OSA. In sintesi, con l'OSA si chiude idealmente un cerchio che vede al centro il consumatore, il quale va inteso come "obiettivo" di tutte le iniziative ECR (il cui significato va sempre ricordato è Efficient Consumer Response): dal CRM, per comprenderlo e curarlo, al Category per costruire la migliore offerta per il consumatore target, al Supply Chain Management per mirare l'efficacia delle operazioni curandone l'efficienza complessiva e, per finire, all'OSA che verifica nel pdv (che diventa così uguale al *punto della verità*) se il consumatore è, in effetti, ben servito e la sua domanda è pienamente soddisfatta. ■

L'Osa non può essere un progetto una tantum, ma deve favorire un processo di miglioramento continuo

