



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



Scuola
Superiore
del Commercio
del Turismo
dei Servizi
e delle Professioni

**UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE
Milano**

**FACOLTA' DI ECONOMIA
Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione aziendale**

QUADERNI DEL

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE
SERVICE MANAGEMENT**

***LA SUPPLY CHAIN NEL MODERN RETAIL:
MODELLI E RELAZIONI DI CANALE***

Gianluca Ceruti – Sergio Distefano

n. 17 – ottobre 2012

Gianluca Ceruti – Sergio Distefano

***LA SUPPLY CHAIN NEL MODERN RETAIL:
MODELLI E RELAZIONI DI CANALE***

Il canale moderno: industria e supply chain pag. 3

di Gianluca Ceruti

Collabora, in qualità di docente a contratto, con l'Università Cattolica del Sacro Cuore per i corsi in Economia e Gestione delle imprese commerciali, Gestione dei materiali e della produzione e Operations e Supply Chain Management.

**La GDO e le dinamiche della supply chain: organizzazione e aspetti
nelle relazioni verticali pag. 23**

di Sergio Distefano

Collabora, in qualità di docente a contratto, con l'Università Cattolica del Sacro Cuore per i corsi in Economia e Gestione delle imprese e, in qualità di cultore della materia, per i corsi in Gestione dei materiali e dei modelli della logistica e Operations e Supply Chain Management.

Questo working paper nasce a seguito del seminario che si è svolto il 30 novembre 2011 presso la Scuola Superiore del Commercio del Turismo dei Servizi e delle Professioni nell'ambito del Corso di Laurea in "Economia e gestione aziendale - Service management", Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

Nel presente lavoro si ritrovano in maniera organica due aspetti fondamentali approfonditi nella giornata di studi. Il primo intervento di Gianluca Ceruti fornisce la risposta collaborativa all'esigenza di migliorare il servizio lungo il canale distributivo; mentre l'apporto di Sergio Distefano contestualizza la situazione della GDO in Italia fornendo alcuni modelli e aspetti legati all'organizzazione della supply chain nel mondo dei supermercati e ipermercati, rispetto alla ricerca continua del vantaggio competitivo.

I quaderni sono disponibili on-line all'indirizzo <http://www.unicatt.it/economia/> e all'indirizzo <http://www.scuolasuperioreacts.it/>

IL CANALE MODERNO: INDUSTRIA E SUPPLY CHAIN

di G. Ceruti

Sommario

Introduzione	pag. 3
Un tentativo di risposta : ECR Europe ed ECR Italia	pag. 6
Le possibili aree di intervento e di collaborazione	pag. 15
L'impatto delle nuove forme di collaborazione sui modelli di gestione dell'industria	pag. 18
Conclusioni	pag. 19
Bibliografia	pag. 21

Introduzione

Nel settore dei beni di largo consumo l'evoluzione della domanda e l'inasprimento della concorrenza orizzontale e verticale stanno spingendo i produttori e la distribuzione moderna a riformulare le scelte strategiche ed a riorganizzare i processi operativi.

La crescente varietà e personalizzazione dei prodotti richiesti dal mercato, l'accorciamento del ciclo di vita dei prodotti, l'esigenza di maggiore qualità ed innovazione di prodotto, la richiesta di minori tempi di consegna e di un superiore livello di servizio sono stati tra i principali elementi che hanno reso la situazione competitiva attuale caratterizzata da forti elementi di novità rispetto al recente passato. In particolare, il ruolo primario assunto dal cliente, ha indotto molte aziende a ripensare alle proprie strategie di offerta nella direzione di una maggiore segmentazione del

mercato. Per poter raggiungere maggiori e ambiziosi traguardi di efficienza ed efficacia di risposta alla domanda del mercato, le aziende sono portate necessariamente alla ricerca di superiori livelli di integrazione tra le attività. Tale integrazione ha assunto in un primo momento una valenza prettamente interna, nel senso che si è cercato di esasperare il coordinamento delle attività entro i confini aziendali. Ben presto, è emerso con evidenza come non sia sufficiente focalizzare l'attenzione solamente sulle attività interne, ma sia assolutamente necessario estendere l'integrazione anche verso tutti gli attori esterni ai confini aziendali che contribuiscono con diversa intensità alla soddisfazione dell'ultimo cliente della catena. Si è configurato, in questo modo, quell'insieme di relazioni tra processi interni ed esterni all'azienda che comunemente viene indicato con il termine *supply chain*. In tale contesto, il vero successo dell'impresa rimane fortemente ancorato alla capacità di coordinare una complessa rete di nodi in modo da promuovere un unico flusso di attività che attraversa almeno 3 categorie di attori: i produttori, i distributori e le società che erogano servizi di intermediazione sui flussi fisici dei materiali e sui flussi informativi. Maggiore qualità, maggiore affidabilità, maggiore varietà e personalizzazione dei prodotti, maggiore rapidità nel rispondere alla domanda e nell'introdurre prodotti nuovi impongono maggiore integrazione dei processi aziendali sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Questa prospettiva di analisi secondo un'ottica interaziendale finalizzata all'ottimizzazione delle prestazioni dell'intera catena nei confronti del

consumatore finale ha ormai assunto una rilevanza centrale negli studi di *operations management*.

La stragrande maggioranza degli studi di *supply chain management* ha per molto tempo privilegiato l'esame delle relazioni che si instaurano nella parte di "monte" dei canali logistici, quella costituita da imprese manifatturiere (*supply chain* manifatturiera), mentre minore attenzione è stata dedicata alle logiche e modalità di relazione tra imprese collocate nella parte di "valle" della rete, quella dove entrano in contatto i produttori e gli intermediari commerciali (*supply chain* distributiva).

Le imprese si trovano oggi ad operare in un ambiente caratterizzato da un livello di articolazione delle interdipendenze competitive tale da non rendere più rinviabile la riprogettazione degli assetti relazionali con gli altri soggetti del canale, in modo da conseguire maggiore integrazione nelle attività della supply chain e rinvenire nuove forme congiunte di creazione del valore. Queste considerazioni appaiono particolarmente vere per il settore dei beni di largo consumo (*grocery*) nel quale l'evoluzione della domanda e l'inasprimento della concorrenza orizzontale e verticale stanno spingendo i produttori e la distribuzione moderna a riformulare le scelte strategiche ed a riorganizzare i processi operativi.

L'impegno delle imprese produttive e distributive verso forme di reciproco allineamento logistico e informativo risale già a prima del 2000, ma tale sforzo tende ad intensificarsi proprio nei momenti di crisi come quello attuale, dove il consumatore tende ad essere molto più attento e sensibile ad alternative di acquisto veicolate da promozioni oppure mancanza di un prodotto a scaffale.

Un tentativo di risposta: ECR Europe ed ECR Italia

L'esigenza di instaurare rapporti di carattere collaborativo tra le parti ha spinto i diversi attori della catena logistica ad avviare nell'ultimo decennio e sperimentare una serie di innovazioni tecnologiche-gestionali che vengono normalmente individuate con il termine *Efficient Consumer Response* (ECR). Nonostante la vasta eco che le iniziative ECR hanno suscitato ed i significativi risultati che in particolari ambiti sono stati raggiunti, si tratta di collaborazioni che nella quasi totalità dei casi hanno visto il coinvolgimento, da un lato, della grande distribuzione organizzata e, dall'altro lato, della grande industria di marca. Da diversi studi empirici finalizzati ad esaminare il grado di diffusione di metodologie e strumenti caratterizzanti un approccio ECR, all'interno di un campione di medio-piccole imprese industriali che si rapportano con la grande distribuzione organizzata, emerge con chiarezza che l'ECR non costituisce ancora un terreno di interazione fra industria e distribuzione e permangono forti difficoltà per la piccola impresa ad instaurare con gli interlocutori commerciali programmi di collaborazione finalizzati ad una maggiore integrazione.

Questo fenomeno è nato sin dagli inizi degli anni '90 negli Stati Uniti dove una serie di eventi a valenza negativa ha spinto le imprese americane del settore grocery (produttori e distributori) ad una maggiore attenzione agli aspetti gestionali riguardanti il recupero di efficienza e di competitività. E' in questa occasione che viene lanciato un progetto di ampio respiro denominato *Joint Industry Project on Efficient Consumer Response*

finalizzato a studiare le tematiche legate alla formazione del valore per il consumatore nel settore grocery e viene creato un apposito comitato nazionale (*l'Efficient Consumer Response Committee*). L'iniziativa, che vedeva la partecipazione dei più grandi operatori della produzione e della distribuzione (soggetti del calibro di Procter&Gamble e Wal-Mart nel ruolo di sponsor) accanto a prestigiose società di consulenza, portò nel 1993 alla stesura di un documento, rimasto famoso, nel quale si evidenziano le diverse cause di inefficienze che possono caratterizzare il canale logistico, vengono quantificati gli obiettivi di riduzione dei costi, sono suggerite aree di cooperazione e programmi di miglioramento secondo alcuni principi guida che costituiscono la filosofia di fondo dell'ECR.

Successivamente alla presentazione del modello ECR statunitense, iniziative analoghe vengono avviate sia a livello europeo che italiano. Nel 1994 il *Coca-Cola Retailing Research Group Europe* propone un proprio modello, denominato *Supplier Retailer Collaboration*, per la creazione di forme di partnership tramite la definizione e la diffusione di strumenti di confronto cooperativo tra industria e distribuzione. Si afferma che l'adozione di un approccio SCR potrebbe portare ad una riduzione da 1,8 al 2,5 per cento dei costi logistici. Nel 1996 viene costituita l'associazione ECR Europa alla quale partecipano tutti i più grandi distributori europei e primarie società di consulenza con l'obiettivo di sviluppare un modello ECR più in sintonia con le caratteristiche strutturali e operative del settore grocery in Europa (ECRE, 1996). Anche in questo caso si dichiara che

l'adozione delle pratiche descritte nel modello consentirebbe di ridurre i costi logistici di circa il 5,7%.

Ad oggi, praticamente in tutti i paesi europei esistono iniziative nazionali riconducibili a programmi ECR. In Italia, il progetto ECR parte nel '94 con 64 grandi produttori e con 14 grandi distributori della grande distribuzione e della distribuzione organizzata.

Si tratta di una iniziativa fortemente voluta dalle industrie aderenti a Centromarca e dalle associazioni delle grandi catene commerciali, Faid e Federcom.

ECR Italia, dopo aver selezionato alcuni degli interventi che, sul piano teorico, concorrono a ridurre le disfunzioni del canale, ha istituito sette progetti pilota, con l'obiettivo di testare la fattibilità delle soluzioni proposte e misurarne l'efficacia e l'efficienza, attraverso indicatori di performance. I progetti pilota sono stati raggruppati in due macroaree di intervento, la prima relativa alla riprogettazione della catena logistica e la seconda alla velocizzazione e perfezionamento del ciclo dell'ordine. Nonostante alcune diversità presenti tra i vari modelli ECR via via proposti negli anni '90, per lo sviluppo di un sistema di relazioni tra le imprese dei vari stadi della catena logistica, atto ad eliminare tutte le attività che non danno valore al consumatore finale e, contemporaneamente, ad incoraggiare quelle che massimizzano la sua soddisfazione, vengono innanzitutto individuate quattro aree strategiche di cooperazione ognuna delle quali relativa ad un processo a valore aggiunto all'interno della catena distributiva (vedi figura 1).

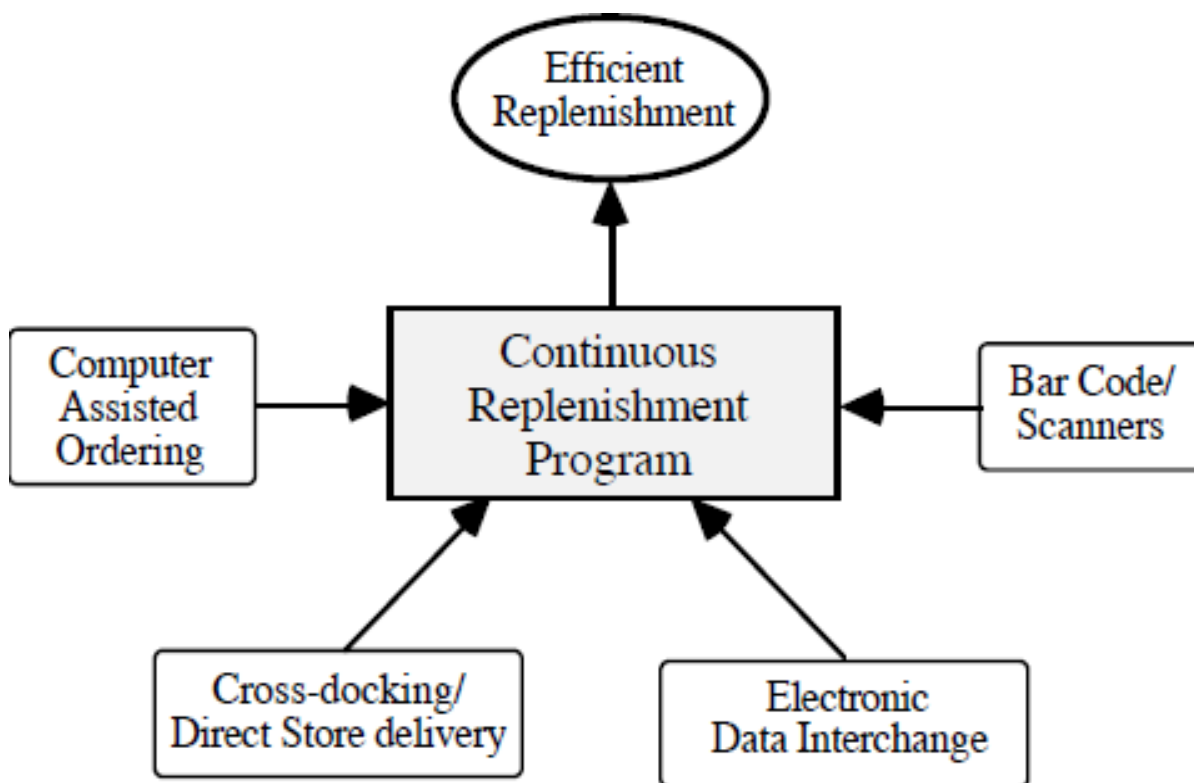


Figura 1 - Elementi costitutivi dell'ECR (adattato da Kurnia *et al.*, 1998)

- *Efficient Store Assortment - ESA* (Obiettivo - Assicurare al punto vendita l'offerta di un mix di prodotti sufficientemente ampio tale da soddisfare le esigenze del consumatore e allo stesso tempo ottimizzare la produttività dello spazio di immagazzinaggio e di vendita);

- *Efficient Product Introduction - EPI* (Obiettivo - Maggiore cooperazione tra produttore e distributore nelle attività di ideazione e nella valutazione dei nuovi concetti di prodotto al fine di proporre al mercato prodotti caratterizzati da elementi davvero innovativi capaci di migliorare significativamente il valore per i consumatori);

- *Efficient Promotion - EP* (Obiettivo - Condurre una analisi completa dei benefici associati alle promozioni che devono essere valutati

contestualmente ai costi aggiuntivi che generano in tutta la catena logistica);

- *Efficient Replenishment - ER* (Obiettivo - Consentire uno scambio preciso e puntuale delle informazioni al fine di gestire efficientemente il ciclo dell'ordine ed il reintegro delle scorte).

Se le prime tre aree possono essere ricondotte ad una prospettiva di marketing, l'ultima è quella più direttamente attinente alla logistica ed è quella che ha riscosso l'attenzione prevalente se non esclusiva dei progetti finora avviati (costituendo, di fatto, il punto di partenza di ogni progetto) al punto che spesso viene confusa con lo stesso ECR, di cui in realtà è solo una parte. Per una corretta gestione del flusso logistico finalizzata a consentire un rifornimento efficiente è necessario operare secondo un programma di *continuous replenishment* che è un sistema di ricostituzione delle scorte nel quale il distributore emette gli ordini sulla base delle uscite e della scorta del CEDI e fornisce periodicamente al produttore le previsioni di vendita o ordini provvisori per un periodo futuro preconcordato in modo da consentire al produttore stesso una migliore pianificazione della produzione. L'implementazione di un simile programma richiede obbligatoriamente la disponibilità di specifiche tecnologie e l'impiego di particolari metodologie operative. Nel primo caso ci si riferisce all'utilizzo dei sistemi POS-scanner e EFT nonché ai sistemi informativi interni e di canale (sistemi EDI). Nel secondo caso a tecniche

CAO (Computer-Assisted Ordering), Cross Docking e DSD (Direct Store Delivery).

Anche le attività di collaborazione a livello di marketing (quale assortimento, quali prodotti e quali modalità di promozione) richiedono il supporto di specifici programmi e strumenti quali i metodi del *category management* e l'utilizzo dei dati provenienti dai sistemi POS-scanner. E' di estrema rilevanza, infatti, poter suddividere i prodotti in categorie, individuare cioè gruppi definiti ed omogenei di prodotti che il consumatore percepisce come interrelati ed intercambiabili per soddisfare i propri bisogni. La categoria viene poi gestita in maniera coordinata dalle imprese della distribuzione e dall'industria come una specifica unità di business. Essa viene segmentata per meglio valutare i prodotti, definire le azioni conseguenti e stabilire quali risultati specifici (ad esempio, la soddisfazione del consumatore, il fatturato lordo, il valore della scorte) si intendono migliorare.

L'evoluzione della distribuzione e l'aumento della pressione competitiva a tutti i livelli del canale hanno indotto alcune imprese commerciali e industriali ad avviare un processo di ripensamento delle proprie modalità di gestione seguendo i principi dell'*Efficient Consumer Response*.

Come si è visto nei paragrafi precedenti, si tratta di un'innovazione organizzativa destinata a produrre effetti "dirompenti" in quanto volta alla reingegnerizzazione della gestione della singola impresa e delle relazioni di canale. Le sperimentazioni effettuate e varie ricerche condotte su imprese industriali e commerciali, che hanno iniziato ad applicare le metodologie, hanno consentito di monitorare l'effettiva portata della

reingegnerizzazione in atto in particolare nel contesto delle piccole imprese che caratterizza il tessuto industriale e distributivo italiano.

A distanza di diversi anni dall'avvio dei progetti ECR e nonostante gli incoraggianti risultati delle prime sperimentazioni sul campo, è fuor di dubbio che numerosi problemi operativi e relazionali-organizzativi stanno rendendo i tempi di diffusione delle pratiche ECR più lenti di quanto era stato previsto. La grande euforia e le notevoli speranze iniziali paiono lasciare il campo a una fase di maggiore consapevolezza nella quale l'applicazione estesa dei principi dell'ECR viene valutata alla luce dei vari ostacoli che forse in maniera un po' superficiale sono stati finora trascurati. E' da sottolineare in primo luogo, che nonostante i numerosi sforzi, pesa ancora la diffidenza fra i comparti manifatturieri e distributivi, restii a condividere informazioni, perché timorosi di perdere potere all'interno del canale. In questo modo non vi è la conoscenza reciproca dei programmi aziendali e degli andamenti dei mercati finali, non si costruisce quel clima di fiducia e di affidabilità necessario per una conoscenza reciproca fra le imprese in modo che si crei una visione chiara e condivisa delle modalità operative. Un secondo elemento degno di nota è il seguente: i risultati più rilevanti hanno finora riguardato recuperi di efficienza (l'area logistica dell'*Efficient Replenishment*) piuttosto che maggiore attenzione ai bisogni del consumatore (le rimanenti tre aree) tant'è che ultimamente con ECR molti intendono *Efficient Cost Reducing*.

Concentrare l'attenzione solo sugli aspetti logistici potrebbe portare a trascurare elementi importanti per la creazione di valore per il cliente. Vi è, in terzo luogo, il problema della massa critica. Affinché l'ECR possa

veramente decollare è necessaria l'adesione e la cooperazione di un numero elevato di membri del canale (produttori e distributori) affiancati da aziende di servizi logistici e tecnologie informatiche. Questo impone il coinvolgimento anche di produttori di piccola media dimensione che, di fatto, non hanno partecipato alle iniziative finora condotte le quali hanno visto, accanto alla distribuzione moderna, la presenza della sola grande industria di marca. Ciò nonostante, i produttori di piccola-media (PMI) dimensione si trovano oggi a rapportarsi con degli interlocutori commerciali che esprimono nei loro confronti crescenti standard quantitativi e qualitativi che impongono un impegno non indifferente di risorse finanziarie ed organizzative, oltre allo sviluppo di competenze specifiche e alla revisione delle strutture organizzative. Aumenta, in sintesi, la complessità totale e, di conseguenza, il limite minimo di capacità e di risorse richieste alle PMI per poter entrare, operare e rimanere in un mercato sempre più difficile e selettivo. Da più fonti e ricerche emerge quindi con chiarezza che l'ECR non costituisce ancora un terreno di interazione fra industria e distribuzione e un innovativo linguaggio intra e inter-organizzativo. Le evidenze empiriche raccolte testimoniano di una forte difficoltà per la piccola impresa di avviare con gli interlocutori commerciali programmi di collaborazione finalizzati ad una maggiore integrazione su quelle che sono le quattro aree tipiche dell'ECR.

Manager coinvolti in workshop sul tema e indagini empiriche portano a sostenere che l'ECR ha un impatto significativo sulla struttura organizzativa, sui meccanismi operativi e sugli strumenti operativi di supporto al coordinamento e allo scambio informativo. I cambiamenti

organizzativi sono quelli che appaiono più critici e tra questi sono segnalati la gestione per processi, la creazione di figure nuove, la creazione di team organizzativi nuovi, le modifiche alle infrastrutture di comunicazione tra le diverse funzioni. Si tratta evidentemente di cambiamenti che hanno un impatto traumatico sulla struttura organizzativa e i dati raccolti rilevano una certa "resistenza" ad affrontare tali cambiamenti. Viceversa, l'approccio all'implementazione delle pratiche di ECR, pare privilegiare i cambiamenti nei meccanismi operativi tra i quali particolare rilevanza assumono le procedure di comunicazione, che favoriscano la condivisione delle informazioni e il coordinamento, e i sistemi di valutazione e incentivazione che orientano i comportamenti. Rilevanti appaiono, inoltre, i cambiamenti nel profilo delle competenze di coloro che devono interfacciarsi con il cliente commerciale. Sono ritenute importanti la conoscenza dei principi del *category management*, le capacità di analisi del comportamento della clientela finale e intermedia, la capacità di lavorare per processi interfunzionali, le competenze merceologiche e quelle relative alle singole leve del *retailing mix* (*pricing* e analisi dei costi, *merchandising*, promozioni). Un'importanza nettamente inferiore viene assegnata agli *skill* in passato ritenuti fondamentali punti di forza del personale di vendita, quali la capacità di negoziazione e di comunicazione. Per quanto riguarda gli strumenti operativi di supporto al coordinamento e allo scambio informativo, l'approccio ECR aumenta enormemente le quantità di dati di varia natura necessarie così come cresce il ricorso a *software* che ne consentano un trattamento efficace ed efficiente. Le imprese industriali, secondo quanto emerge dall'indagine,

sono consapevoli che uno dei presupposti fondamentali per l'implementazione ottimale dell'ECR sia l'adeguamento del sistema informativo aziendale. L'adozione di pratiche ECR comporta, inoltre, una profonda revisione delle modalità di relazione nel canale, tra produttore, distributore e consumatore. Da questo punto di vista l'avvio di un progetto ECR richiede che siano soddisfatte due condizioni:

- la presenza di un sistema informativo e di una logistica altamente sofisticati;

- lo sviluppo di relazioni bilaterali tra la distribuzione e l'industria per poter sfruttare da parte di entrambe il singolo patrimonio di conoscenze. Si tratta, in altre parole, di sviluppare una visione chiara e condivisa dell'intero ciclo operativo e una conoscenza reciproca fra le imprese tale da consentire il crearsi di un clima di fiducia e di affidabilità. Quest'ultima condizione rappresenta certamente il maggiore ed obiettivamente più forte ostacolo allo sviluppo di pratiche ECR ma solo in tal modo sarà possibile intraprendere quelle attività di condivisione dei programmi aziendali, dei sistemi e delle modalità di comunicazione, delle prestazioni operative, premessa indispensabile per ottenere un'efficienza ed una efficacia globale della catena logistica.

Le possibili aree di intervento e di collaborazione

Gli attori del processo e la nascita di nuovi operatori

All'interno del processo di produzione e distribuzione di beni e servizi, si sta delineando la presenza di molteplici attori specializzati. Oltre ovviamente alle imprese produttive e quelle commerciali, sempre più si

stanno affermando anche come “intermediari” i fornitori di servizi di natura logistica e di trasporto, oltre che servizi di flussi informativi. Questi attori intermedi della filiera hanno la necessità di attivare una collaborazione spinta sia a monte verso i produttori che a valle verso le insegne della distribuzione, per poter strutturare e rendere sempre più efficienti i loro processi interni, ed ovviamente essere competitivi sul mercato, che risulta essere molto frammentato e concorrenziale. Con riferimento al flusso delle informazioni una sempre maggiore standardizzazione dei protocolli e delle modalità di comunicazione sta favorendo la possibilità di intervento anche in questo ambito, con la nascita anche di operatori specializzati ed investimenti sempre più limitati. La spinta dunque verso forme di maggiore collaborazione sta trovando in questi due nuovi interlocutori degli alleati preziosi, anche per l’attivazione di forme anche bilaterali.

L’evoluzione tecnologica a supporto: lo scambio d’informazioni online nella supply chain

I processi registrati dall’Information Technology negli ultimi anni hanno reso possibile lo scambio d’informazioni via Internet in tempo reale e a basso costo.

Negli anni recenti il campo del Supply Chain Management ha subito drastici cambiamenti. Numerose aziende in differenti settori industriali hanno preso in esame nuovi progetti e iniziative d’investimento nel campo dell’Information Technology (IT), per migliorare i propri canali di distribuzione e ridurre le inefficienze nel riordino ai fornitori. Nei sistemi

tradizionali lo scambio d'informazioni è costituito dagli ordini che ogni retailer invia al produttore. Ogni retailer emette gli ordini sulla base del suo stock attuale, in modo del tutto indipendente dagli altri. Non c'è alcun altro scambio d'informazioni oltre agli ordini. Un inconveniente del sistema tradizionale consiste nel fatto che il produttore ed i retailers tendono a cautelarsi dagli imprevisti, ognuno pertanto mantenendo una propria scorta di sicurezza elevata, per un dato prodotto, senza tener conto dello stock complessivo della supply chain. In assenza d'informazioni on line, il produttore è costretto a mantenere una scorta di sicurezza piuttosto elevata, perché non conosce la domanda attuale e il livello di stock di ogni retailer, quindi non può prevedere in anticipo in quale momento gli arriverà un ordine da un retailer. Inoltre può capitare che, in uno stesso momento, un retailer abbia stock in eccesso e un altro retailer in difetto. Infine la mancanza di scambio d'informazioni tra il produttore e i retailer fa sì che questi ultimi tendano ad anticipare gli ordini per paura di un ritardo nella consegna. Lo scambio d'informazioni on-line fino a qualche anno fa costava molto ed era di difficile realizzazione, ma negli ultimi anni tutto il sistema ha avuto un progresso impressionante da ogni punto di vista.

La possibilità che si è creata di scambiare informazioni on-line su dei siti di tipo e-MarketPlace, in tempo reale e a basso costo, sta cambiando molto l'approccio possibile (vedi figura 2). Alla base sta il principio fondamentale della qualità e unicità del dato, che spesso è il punto debole e di ostacolo all'attivazione di flussi come quelli descritti.

In particolare la maggior attenzione da prestare per poter scambiare flussi informativi consistenti tra le aziende della filiera, è senza dubbio relativa al catalogo dei prodotti e a tutte le informazioni correlate, necessarie per una corretta sincronizzazione di tutti gli ulteriori flussi di movimentazione.

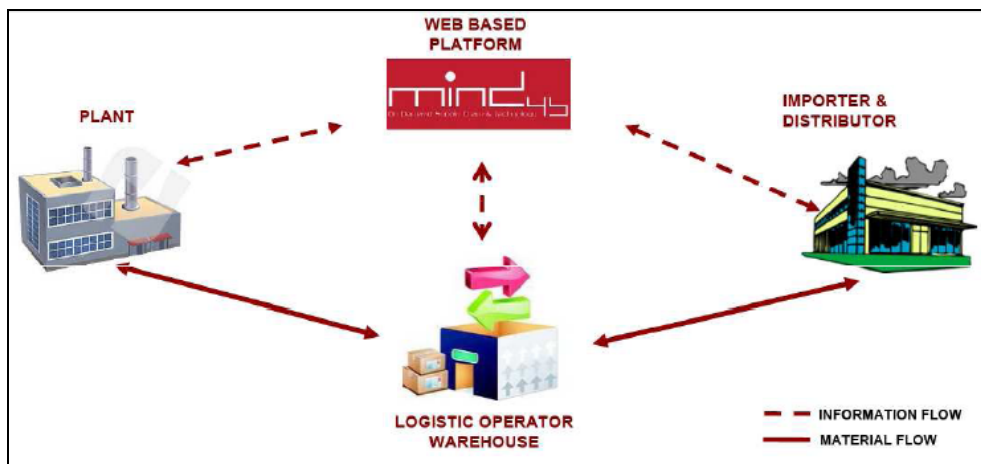


Figura 2 - Schema di condivisione flussi informativi

L'impatto delle nuove forme di collaborazione sui modelli di gestione dell'industria

Nel modello con scambio d'informazioni on-line, il fornitore può osservare giorno per giorno la posizione degli stock di tutti i retailer e confrontare la somma di tutti questi stock con un punto di riordino unico di gruppo prefissato. Quando la somma di tutti gli stock dei retailer scende al di sotto di questo punto di riordino di gruppo, il fornitore può spedire ai retailer un lotto fisso, che verrà ripartito tra tutti i retailer, in modo da riportare i loro stock ai livelli di partenza in media. Non esistono più gli ordini dei retailer, ma è il fornitore che provvede in modo autonomo entro i limiti di regole concordate, non è un'innovazione da poco. L'obiettivo di questa strategia con scambio d'informazioni on-line è quello di avere un

bilanciamento tra i costi di spedizione, dal fornitore ai retailer, con i costi che dipendono dal livello degli stock.

Nella strategia classica ogni retailer fa per sé, di conseguenza il controllo del suo stock può essere più raffinato, ma il costo di spedizione è molto elevato se ogni retailer pretende una spedizione solo per sé. Viceversa, nella strategia on line il costo di spedizione è molto basso, perché le spedizioni sono meno frequenti con un unico lotto grande da ripartire.

La pressione promozionale che sta aumentando negli ultimi anni, rappresenta un ulteriore fattore da considerare e che spinge a forme di anticipazione e collaborazione relativamente alla domanda dei beni che vengono sottoposti ad iniziative commerciali per essere percepiti dal consumatore come meritevoli di essere scelti rispetto ad altri concorrenti della stessa categoria. Anche per questo aspetto la possibilità di scambiare i flussi riferiti alle vendite effettiva alle casse del supermercato (sell-out) e dello stock per punto di vendita, da comparare con le stime effettuate in sede di pianificazione produttiva e distributiva, rappresentano un notevole vantaggio reciproco con l'obiettivo di evitare le rotture di stock sulle promozioni in essere, ma anche poter valutare a posteriori le prestazioni della promozione stessa, per consentire una migliore previsione futura.

Conclusioni

Lo studio dei rapporti di canale e, in particolare, delle relazioni industria-distribuzione ha avuto ampio spazio nella letteratura scientifica. Il rinnovamento del settore distributivo (influenzato dai cambiamenti dei consumi e dall'instabilità della domanda, dall'evoluzione tecnologica e

dalla forte intensità competitiva del mercato attuale), insieme alle nuove funzioni assunte dalla distribuzione, alla concentrazione del settore distributivo e al trasferimento di redditività dai produttori ai distributori, sono le principali cause che hanno determinato una nuova enfasi nelle relazioni che addirittura paiono connotarsi con una nuova configurazione delle relazioni da industria-distribuzione a distribuzione-industria. Nei mercati attuali dei beni di consumo, l'evoluzione della concorrenza su marca, tempo e spazio sfocia nella creazione di momenti collaborativi tra grandi distributori retail ed imprese industriali. Infatti, l'evoluzione dei concetti di brand competition, time-based competition e market-space competition si identifica nello studio di brand collaboration, time-based collaboration e market-space collaboration. La concorrenza, così come la collaborazione sulla marca, sul tempo e sullo spazio si sono intensificate. Per essere competitivi sui mercati attuali, distributori e produttori devono collaborare per creare un'offerta di maggior valore rispetto ai concorrenti. Purtroppo l'Italia rispetto ad altri paesi europei presenta ancora poche iniziative di collaborazione tra industria e distribuzione, come testimoniano alcuni attori globali dell'information technology, anche se - dove presente - i principali indicatori, quale la riduzione dei giorni di stock, testimoniano come la collaborazione porti a vantaggi anche economici notevoli. La barriera che tutt'ora esiste è forse più di natura "culturale" che tecnologica e organizzativa. Si tende a considerare ancor al dato di valore del venduto, come un'arma di negoziazione, più che come strumento di collaborazione dove cercare benefici reciproci. L'esperienza vissuta in questi ultimi anni comunque da parte di alcune aziende leader,

sta comunque facendo nascere la consapevolezza che la sovrapposizione e gli effetti di ogni singola promozione siano da analizzare in modo congiunto se si vuole migliorare la pianificazione delle promozioni stesse, della domanda produttiva e distributiva, della corretta esposizione nel punto di vendita e dunque in ultima battuta l'efficacia economica dell'iniziativa, per tutti gli attori della filiera. Esistono già casi virtuosi di aziende leader sia in ambito retail che produttivo che operatori intermedi di servizi logistici che si stanno muovendo in questa direzione, e che stanno dimostrando che, pur in presenza di difficoltà oggettive e di un certo rischio negli investimenti da sostenere, i benefici comunque ottenuti sono significativi, e dunque sono fonte per alimentare ulteriori iniziative in questa direzione.

Bibliografia

PANIZZOLO R., *Forme di collaborazione tra medio-piccole imprese industriali e distribuzione moderna: primi risultati di una ricerca empirica*, Università di Udine, dipartimento di ingegneria gestionale, 2009;
DI CRITOFANO G., *Scambio di informazione on line nella supply chain*, Logistica Management, 2010.

LA GDO E LE DINAMICHE DELLA SUPPLY CHAIN: ORGANIZZAZIONE E ASPETTI NELLE RELAZIONI VERTICALI

di Sergio Distefano

Sommario

La GDO in Italia una lettura di sintesi	pag. 23
La funzione logistica e il servizio al cliente	pag. 29
Relazioni verticali e logistica: un processo evolutivo	pag. 34
Scenari collaborativi lungo la supply chain	pag. 38
La supply chain della GDO: visione d'insieme	pag. 41
Assortimento e gestione delle scorte	pag. 48
Flussi logistici e tipologie di deposito	pag. 51
Conclusioni	pag. 55
Bibliografia	pag. 57

La GDO in Italia, una lettura di sintesi

Per comprendere come il servizio logistico delle imprese della GDO possa influire sui fattori di successo e sulle fonti di vantaggio competitivo di queste aziende, è necessario definire la dimensione e l'evoluzione del settore negli ultimi anni¹. Inoltre è utile premettere cosa si intende per grande distribuzione e distribuzione organizzata: per delimitare il perimetro dell'arena competitiva e la comparabilità dello scenario.

¹ I dati e le elaborazioni utilizzate provengono dal *Rapporto sul sistema distributivo*, del Ministero dello sviluppo economico, elaborato su dati Istat e relativo all'edizione 2010.

Con il termine GDO si identifica l'insieme di quegli esercizi commerciali che operano in sede fissa, su grandi superfici di vendita, convenzionalmente sopra i 400 metri quadrati, per gran parte a libero servizio. Questi negozi operano in forma succursalistica, dipendendo da diverse insegne nazionali attraverso diverse tipologie di collegamento economico.

La GDO è classificata sulla base all'assortimento proposto nei negozi. I diversi format di vendita si aggregano, convenzionalmente, in distribuzione *specializzata* o *despecializzata* a seconda che questi trattino e vendano assortimenti, relativi rispettivamente, ad uno o più settori merceologici. Nella categoria della GDO *despecializzata* ricadono i punti vendita generalisti, quali supermercati, ipermercati, superstore e minimercati. Questa ulteriore suddivisione si realizza sulla base della superficie di vendita. All'interno questa categoria ricade il formato del *grande magazzino*, che rappresenta un punto vendita spiccatamente non alimentare, ma non specializzato in un settore specifico. Nell'ambito della categoria della distribuzione specializzata troviamo solo un formato distributivo denominato appunto *grande superficie specializzata*.

Si focalizzerà l'attenzione sui format despecializzati, avendo questi maggior attinenza con le tematiche connesse alle strategie collaborative nelle relazioni di canale, ed ancora perché dove maggiormente si è affermata la GDO in Italia, sia in termini numerici che di fatturato.

L'evoluzione delle vendite nel settore della GDO ha subito un incremento dal 2006 al 2010 per lo più attribuibile alla crescita del numero di punti di vendita.

Comparti	Dati assoluti (Milioni di euro)					Variazioni %	
	2006	2007	2008	2009	2010	2010/2006	2010/2009
Gruppi merceologici							
Alimentare	124.412	125.640	126.873	125.945	125.959	1,2	0,0
Non alimentare	156.356	156.610	154.240	151.587	151.833	-2,9	0,2
Totale	280.768	282.250	281.112	277.532	277.792	-1,1	0,1
Tipologie distributive							
Grande Distribuzione	112.491	114.004	115.873	116.476	117.292	4,3	0,7
Altri esercizi	168.277	168.246	165.239	161.056	160.501	-4,6	-0,3
Totale	280.768	282.250	281.112	277.532	277.792	-1,1	0,1

Tabella 1 - Vendite e variazioni percentuali dei comparti del commercio
[Ministero dello Sviluppo economico, Rapporto sul sistema distributivo, 2010]

Dalla lettura della tabella 1, elaborata dall'*Osservatorio sul Commercio* del Ministero dello sviluppo economico, è possibile stabilire come negli ultimi cinque anni, la GDO registri vendite in crescita del 4,3%; subendo un rallentamento di questo sviluppo solo dopo il 2009. Anno in cui le vendite complessive sono aumentate solo dello 0,7%. La numerica di punti di vendita è cresciuta, in particolare nella GDO specializzata, che per impulso della riforma Bersani sta dimostrando un'interessante vivacità.

L'aspetto che prima interessa le tematiche connesse alla supply chain è legato allo sviluppo di alcuni *format* di vendita, come supermercati e ipermercati, che rappresentano la parte più significativa della GDO *succursalista e associata* in Italia. Questo elemento è importante per due ragioni: la prima per comprendere come possono evolvere i circuiti logistici in funzione della distribuzione territoriale; la seconda di come questa possa cambiare il suo peso, all'interno del canale distributivo, rispetto alle altre formule commerciali.

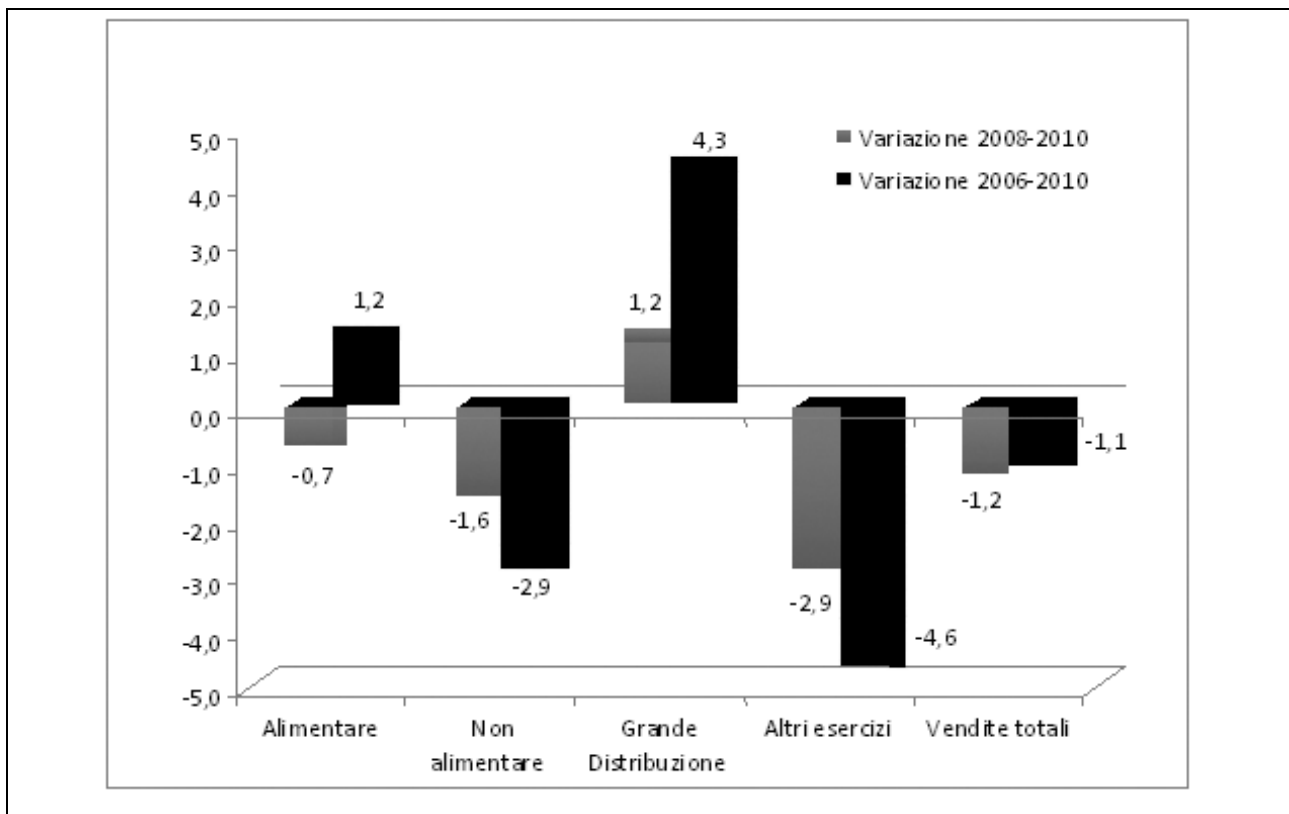


Figura 1 - Vendite al dettaglio e variazioni percentuali, confronto 2006-2010 e 2009-2010
 [Ministero dello Sviluppo economico, Rapporto sul sistema distributivo, 2010]

Bisogna analizzare e leggere come il volume delle vendite al dettaglio si è distribuito a livello territoriale tra GDO e altri canali commerciali; e come questo indicatore sia profondamente diverso tra regioni e aree del nostro Paese. Nella figura 2 riportiamo una cartina dell'Italia dove si evidenzia la quota di fatturato della GDO confrontata con quella degli altri formati di punti di vendita al dettaglio. La conclusione che questa analisi ci restituisce è la profonda differenza tra la penetrazione della GDO nel Nord e quella nel Sud del paese. Alcune regioni del meridione d'Italia, pur avendo registrato crescite numeriche in termini di punti di vendita del retail moderno, hanno ancora una struttura commerciale e di vendita legate al commercio tradizionale, di prossimità a vocazione locale. Un fattore che attrae notevoli quote di fatturato su un numero di punti di vendita e di

transazioni significativo. Inoltre, da questa istantanea, si mette in risalto la duplicazione dei circuiti logistici presenti in alcune regioni d'Italia e soprattutto la differente lunghezza delle filiere. E' un fattore da tenere in considerazione nelle relazioni di canale, soprattutto nei rapporti tra industria e le maggiori insegne nazionali, che non potranno sempre contare su supply chain dedicate, proprio per il peso relativo che le formule moderne hanno in questi territori. La situazione illustrata in figura 2 evidenzia la necessità e la coesistenza, a parità di industria, di almeno due canali distributivi, con lunghezza e numero di intermediari differenti e soprattutto volumi profondamente diversi tra Nord e Sud d'Italia. Nel Nord d'Italia la supply chain relativa al canale GDO è quella dominante; mentre al Centro e nel Sud sussistono ancora dei fatturati importanti nel canale tradizionale, che condizionano le scelte dell'industria e indirettamente l'efficienza della supply chain della distribuzione moderna. Senza dimenticare che la lunghezza del canale tradizionale comporta costi distributivi e tempi di resa più elevati rispetto a quello moderno. Rimane importante in un canale distributivo comprendere quanto questo si sviluppi in maniera capillare sul territorio nazionale e confrontarlo rispetto alle fonti e ai luoghi di produzione. L'altro aspetto da collegare è relativo all'industria e alla sua capacità di servire una data *insegna* nella sua distribuzione regionale o nazionale; e come questa possa coniugarsi ad una supply chain *multicanale* e *intra/interregionale*. Lo stesso scenario, potendosi riferire alle relazioni tra insegne della GDO e territorio, può portarci ad osservare comportamenti diversi in termini di scelte logistiche a seconda che l'impresa operi su una o più aree del paese.

Un ultimo approfondimento sullo scenario della GDO è quello legato allo sviluppo in termini di punti di vendita nei diversi formati distributivi. La lettura del fatturato ci ha fornito la dimensione e i volumi di vendita; mentre la distribuzione, in termini numerici e di metri quadri, ci restituisce la seconda variabile per individuare il perimetro della supply chain nel canale di vendita.

La distribuzione moderna pesa oggi sul totale dei punti di vendita al dettaglio solo il 2% in termini numerici, ma rappresenta oltre il 25% in termini di superficie di vendita. Il primo dato ci evidenzia come, a parità di prodotto, l'impresa industriale del settore del largo consumo è influenzata nelle sue scelte logistiche da questo assetto: da un lato una distribuzione polverizzata con una supply chain lunga e capillare, con diversi intermediari e costi logistici unitariamente significativi rispetto agli ordini; dall'altro un sistema che a volumi è in grado di concentrare su pochi punti di consegna volumi di fatturato importanti e che pertanto richiede una supply chain dedicata. Negli ultimi vent'anni la GDO si è affermata in Italia grazie alla formula dei supermercati che, attraverso forme associative, cooperativistiche e succursalistiche, raggiunge tutto il territorio nazionale. Questo format ha assunto la *leadership* rispetto agli altri, proprio per le caratteristiche demografiche e geografiche del nostro territorio che hanno favorito questo tipo di punto di vendita rispetto agli ipermercati, la cui diffusione, pur se in crescita, è ancora lenta in gran parte del meridione. La formula più vivace, in termini di sviluppo di punti di vendita, è quella delle grandi superfici specializzate che nel triennio 2007-2010 arriva ad un +19,1%. Una crescita, che con molta probabilità, ha rallentato il trend

degli ipermercati, aggrediti come formula commerciale generalista, dagli assortimenti e dal servizio offerto da queste superfici specializzate.

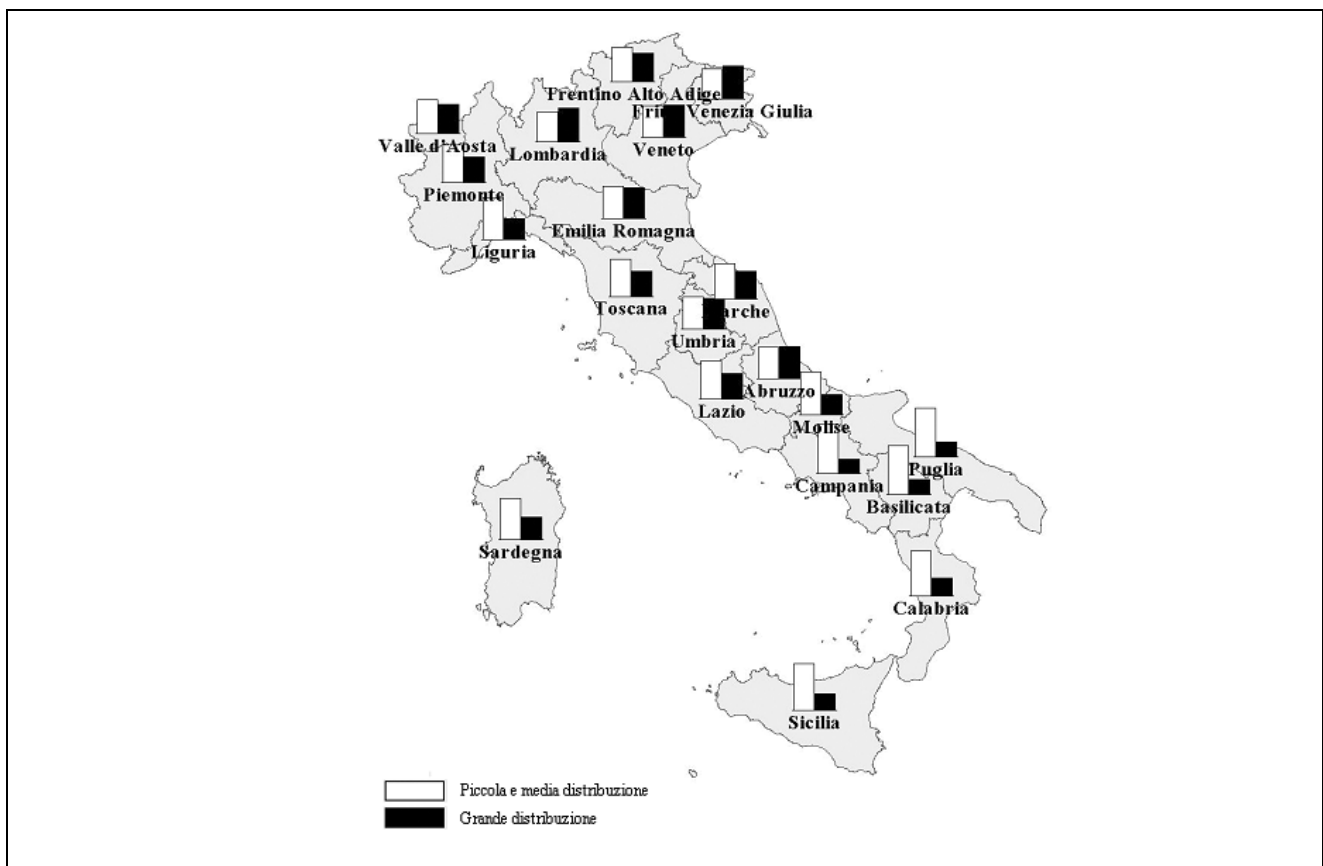


Figura 2 - Grande distribuzione e distribuzione tradizionale - Anno 2009
[Ministero dello Sviluppo economico, Rapporto sul sistema distributivo, 2010]

La funzione logistica e il servizio al cliente

La fonte di vantaggio competitivo per un'impresa della distribuzione moderna risiede nel cliente. La GDO produce un servizio connesso alla combinazione tra assortimento e disponibilità del prodotto in uno stesso luogo (*tutto sotto lo stesso tetto*). Più prodotti, di differenti marche, per differenti produttori sono offerti nel medesimo istante all'interno del negozio. La chiave del successo, o della conservazione di una posizione di leadership, è sempre più basata sulla *disponibilità a scaffale*.

L'assortimento proposto deve essere sempre disponibile, senza rotture di stock, o eccesso di scorte. Da sempre il retail ha colto in questo elemento un fattore di differenziazione rispetto alla competizione verticale e orizzontale, facendo della propria struttura logistica l'elemento di snodo tra fornitura e mercato. L'impresa commerciale preferisce la strategia che massimizzi fedeltà al punto vendita e concentra gli sforzi per sostenere il servizio al cliente a scaffale, attraverso una logistica efficiente in grado di aumentare gli effetti delle economie di scala di una struttura centralizzata e il ritorno sugli investimenti necessari a sostenere il proprio sistema distributivo. Disponibilità e flusso logistico sono alla base del servizio che l'impresa commerciale con il suo assortimento propone ogni giorno in supermercati, superstore e ipermercati. Il passo ulteriore è stato quello di aprire il sistema dei flussi logistici interni ad una visione complessiva del sistema distributivo, integrando flussi informativi e transazioni, in un'unica catena, che ben si sovrappone con il concetto di supply chain².

Il cliente di fronte allo scaffale percepisce immediatamente il disservizio derivante dalla mancanza del prodotto ricercato. Questo provoca una variazione del suo piano di acquisto e influenza il suo comportamento, che si manifesta in una serie di scelte tra alcune alternative possibili. Scelte funzionali all'approccio del cliente rispetto alla fedeltà al prodotto ricercato e alla predisposizione a scegliere, nel medesimo luogo, tra diverse alternative tra brand diversi a parità di bisogno. Pertanto, secondo

² Richiamiamo a riguardo la definizione fornita da Ferrozzi, Shapriro ed Heskett secondo i quali la supply chain è *“un insieme di mezzi persone ed azioni che permette ad un flusso di beni e delle informazioni ad essi correlate, dall'acquisto delle materie prime, fino alla distribuzione dei prodotti finiti ai consumatori; comprendendo tra questi due estremi anche la produzione”*. Citato da R. CRESPI, *Operations, supply chain e strategie competitive*, Giappichelli, Torino, 2009, pag. 214-215.

quanto emerge da diversi studi in ambito *on shelf availability*, il cliente si trova a dover decidere rispetto a tre alternative:

1. cambia formato a parità di marca;
2. cambia marca
3. se non trova alternativa o se è fedele al brand cambia negozio³.

In ognuna delle opzioni possibili di ripiego per il cliente, si registra una perdita, un *trade off* negativo per chi produce un bene e per chi lo vende. Effetto che, se protratto nel lungo periodo, potrebbe manifestare una perdita di trading up dell'*insegna* e di quota di mercato per l'*industria*. Per questa ragione la supply chain, che garantisce prodotto e qualità a scaffale dei negozi, è ormai al centro delle scelte strategiche dell'industria e della GDO e quindi caratterizza un nuovo ambito di relazione lungo il canale distributivo. Nella figura 3 si è sintetizzato come la supply chain trasmetta gli effetti del servizio ed influenzi le variabili primarie della strategia di un'*insegna* quali: assortimento, freschezza, convenienza.

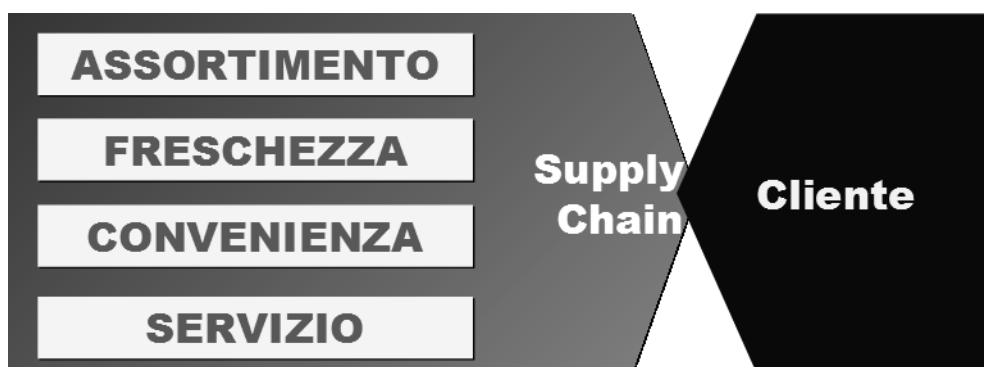


Figura 3 - Supply chain della GDO e cliente [Fonte S. Distefano]

³ Si vedano su queste tematiche atti del convegno ECR Forum, break out session su OSA, Barcellona 2009 in <http://ecr-all.org/>.

Tutti gli sforzi di marketing e di tipo logistico si materializzano sugli scaffali dei punti di vendita. Così come accaduto in tutte le imprese anche la funzione logistica dei retailer ha aumentato la sua importanza sino a divenire determinante per il successo dell'impresa stessa. A livello mondiale, ed anche in Italia, le aziende leader del comparto GDO hanno una supply chain efficiente, in grado di fornire un servizio capillare ai punti di vendita e garantire sempre il prodotto a scaffale. Molte imprese hanno esteso la supply chain sino alle attività di punto di vendita: quali ricevimento dei prodotti e caricamento sulle gondole⁴ dei negozi. In questo sussiste proprio la distinzione tra il modello teorico della logistica operativa, che limita il suo ambito di azione all'interno della GDO alla gestione di scorte, dei depositi e del trasporto; a quello della supply chain, dove il flusso del prodotto, dal *fine linea* della produzione allo scaffale, è incluso in un'unica filiera.

La trasversalità delle azioni logistiche intraprese ai diversi stadi della catena di approvvigionamento porta a concepire la logistica nelle imprese commerciali come *customer oriented*, attività principale e necessaria al raggiungimento e al mantenimento del vantaggio competitivo. In un'impresa della moderna distribuzione commerciale la logistica entra direttamente nel servizio offerto al cliente. Questo avviene attraverso una serie di variabili che costituiscono elementi di analisi del bisogno/cliente, ma rappresentano anche una manifestazione interna di necessità di azioni

⁴ Si tratta di un termine con il quale si identificano le lunghe scaffalature presenti nei supermercati e ipermercati. Sono suddivise in elementi e ripiani, all'inizio e al termine della corsia dove queste scaffalature confluiscono nelle diverse corsie del negozio, sono poste le *testate di gondola* destinati normalmente ad esporre in prodotti in promozione.

finalizzate alla realizzazione della strategia d'impresa. Possiamo provare a definire nel contesto del largo consumo e della GDO:

La logistica quale complesso di attività che, coordinato da un management dedicato, finalizza la strategia del retail attraverso la costruzione del servizio in funzione delle esigenze commerciali e della rete di vendita; nonché delle caratteristiche del prodotto e dei condizionamenti strutturali;

mentre,

La supply chain come sistema di azioni che governano il flusso del prodotto e coordinano l'agire di tutti gli attori del canale distributivo, attraverso la conoscenza dei seguenti processi:

- ✦ logistici interni all'impresa commerciale;*
- ✦ di fornitura con l'industria;*
- ✦ di progettazione dell'operations nei negozi;*

ed anche dei flussi informativi e delle transazioni collegate alla gestione dello scaffale e al servizio al cliente.

Naturalmente tutto senza trascurare la sostenibilità di una supply chain che, oltre a materializzare la strategia dell'impresa, deve avere efficienza e produttività in grado di aumentare il ritorno degli investimenti e garantire una competitività rispetto al prezzo di acquisto in confronto ad un circuito logistico in consegna diretta.

Relazioni verticali e logistica: un processo evolutivo

Il servizio commerciale delle imprese commerciali consta di due componenti fondamentali: quella informativa e quella logistica⁵. Entrambe giocano un ruolo determinante nell'influenzare il comportamento d'acquisto del cliente. Si può considerare primaria l'attività di selezione dei prodotti da vendere in funzione dei bisogni del cliente, e dalla loro organizzazione scaturiscono l'assortimento e le scelte strategiche in ambito logistico e di supply chain, finalizzate al mantenimento della presenza prodotto in tutti i negozi dell'*insegna*.

L'impresa della GDO è il terminale verso il mercato e queste due leve hanno nel tempo caratterizzato la creazione di relazioni di canale con i fornitori. Relazioni che si sono evolute in funzione dell'importanza assunta dalle imprese del retail nel commercio moderno e dalla capacità logistica e di governo dei flussi che queste imprese hanno costruito.

Alla *store loyalty*, i produttori hanno contrapposto la *brand loyalty*. Fidelizzare al luogo in cui si compra o semplicemente al prodotto/marchio che si acquista? Su questo terreno nel percorso storico di sviluppo della GDO le relazioni di canale hanno avuto alterni equilibri. Si possono in ogni caso ritrovare ancora oggi tre tipologie di relazione: di fornitura, negoziale e collaborativa. Fornitore e cliente giocano, in particolare nel largo consumo, in diverse arene e scenari. L'*insegna* fidelizza ad un assortimento, dove i *brand* sono posti in concorrenza tra loro.

⁵ Si veda a riguardo, SCIARELLI S., VONA R., *Management della distribuzione*, McGraw Hill, Milano, 2009.

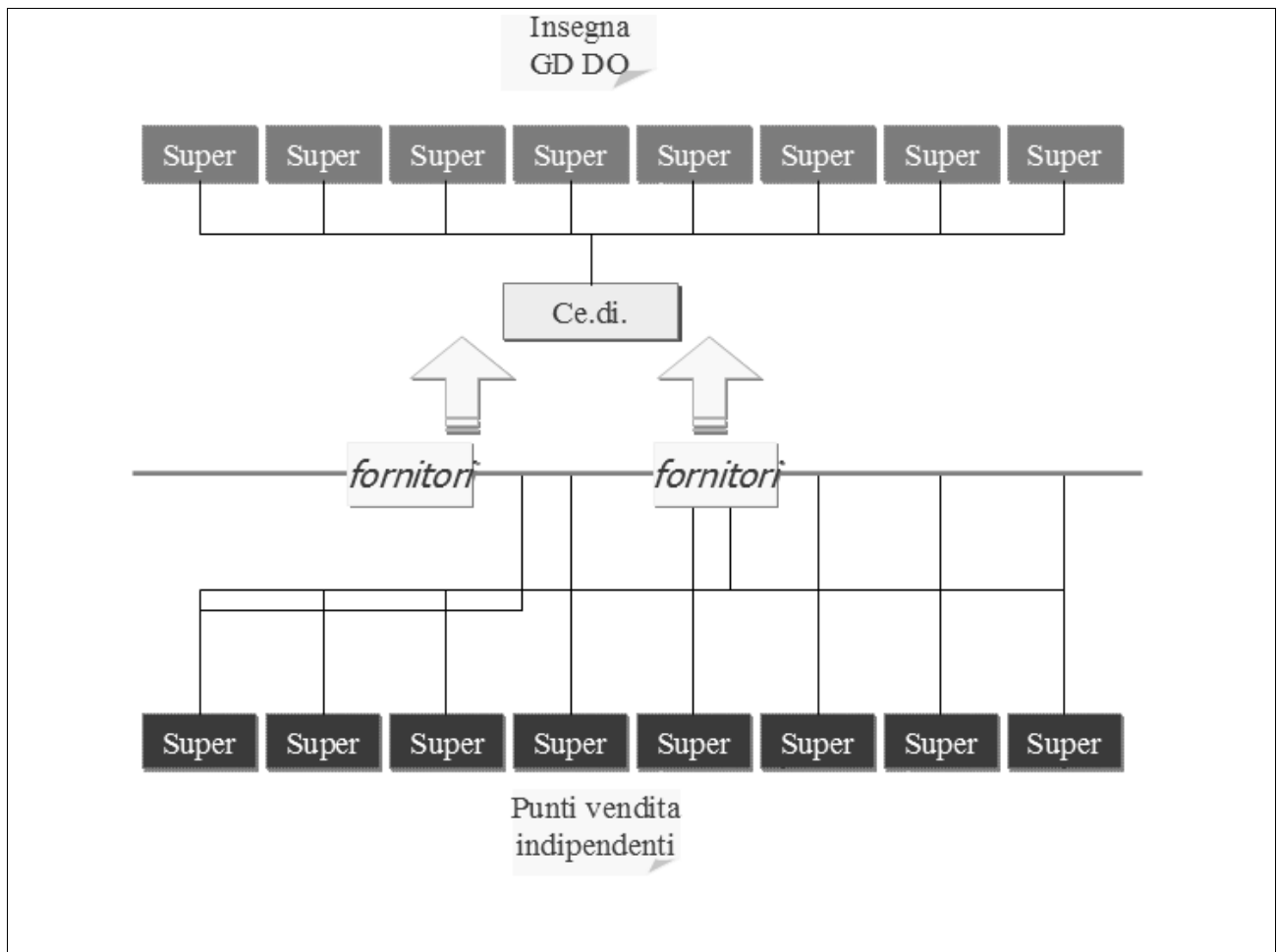


Figura 4 - Confronto tra centralizzazione di una fornitura e consegna diretta
[fonte S. Distefano]

Nei display, nel layout, la GDO formula il suo processo di costruzione della shop expedition, disancorandolo dal dominio delle politiche dell'industria e improntandolo al marketing di punto vendita e alla soddisfazione del cliente. Dagli anni '70 ad oggi lo sviluppo della GDO e la concentrazione su nuovi format distributivi hanno notevolmente aumentato il potere negoziale dei distributori, che hanno puntato ad un'autonomia logistica rispetto all'industria. Acquisire all'interno dell'impresa commerciale la capacità di gestire in maniera indipendente e ottimale i flussi dei prodotti da vendere delle medie e grandi superfici della

GDO ha determinato un vantaggio competitivo nella relazione con i produttori che ha generato effetti su diversi aspetti del rapporto *industria-distribuzione*. L'associazionismo della DO, ad esempio, fu da subito connesso al rinforzo del *back office logistico* degli associati e da qui collegato al controllo dei flussi d'ordine e merci in grado di determinare la massima efficacia delle decisioni assunte dalle prime centrali acquisto. La conferma arrivò con lo sviluppo dei primi network distributivi della GDO e dei centri distributivi (ce.di.). Una scelta di carattere logistico che è ancora oggi il *turning point* tra approccio di fornitura e approccio negoziale.

Influenzato da questi fattori si è evoluto l'approccio alla negoziazione tra fornitore e retail che può declinarsi in tre scenari fondamentali: il prodotto, il marketing e la supply chain. L'approccio di entrambi gli attori coinvolti nel processo di fornitura può assumere assetti diversi in relazione alla leadership e alla predisposizione a collaborare con l'altro interlocutore. Lungo la supply chain è l'ottica *win-win* a premiare piuttosto che il predominio di una delle parti. Questo approccio soprattutto nell'ambito del servizio al cliente, genera i maggior vantaggi, sia per l'industria che per la GDO. Inoltre, l'attuale spinta verso l'ottimizzazione dei processi produttivi dell'industria e della logistica verso il canale moderno, ha aperto a nuovi approcci *quasi-collaborativi* con le imprese del retail. Un caso da prendere in esame potrebbe essere quello dei prodotti di marca commerciale (private label) che sono progettati dalle imprese commerciali e spesso il flusso di questi prodotti ricade nell'ambito d'azione dell'*insegna*. Il *modern retail* contribuisce con la propria supply chain a finalizzare delle attività che

rientrerebbero nella visione classica di un processo di fornitura di un produttore industriale del largo consumo.

Nel complesso le diverse combinazioni possibili fanno ricondurre le opzioni strategiche del flusso di consegna ai punti di vendita su tre opzioni principali :

- ✧ *Consegna diretta* – dove il fornitore si occupa di far arrivare il prodotto su tutti i punti di vendita, con impatti importanti in termini di relazione tra costo di acquisto e livello di servizio. In questo scenario la capacità di azione del retail rimane molto limitata.
- ✧ *Consegna centralizzata* – il retail ha una logistica in grado di garantire il miglior circuito di consegna e quindi, in fase di negoziazione, l'impresa della GDO concorda le modalità di fornitura alla rete di depositi dell'*insegna*. La centralizzazione favorisce il conseguimento di competitività in termini di costo e qualità del servizio. In questa configurazione l'industria ha una capacità di consegna basata su una concentrazione dei volumi ed una prevedibilità della domanda maggiore, ed in grado di generare economie di scala nella propria logistica ed indurre efficienze anche nel sistema di produzione. Il ce.di. del retail diviene il fulcro delle transazioni, attraverso una gestione delle scorte che minimizza gli stock in funzione dell'immobilizzo finanziario e delle vendite attese.
- ✧ *Integrazione della consegna* – in questo scenario la GDO risale la filiera utilizzando la vasta rete di consegne verso i propri

negozi ed offrendo all'industria la possibilità di utilizzare il trasporto del “*cliente GDO*” per ritirare i prodotti in fabbrica. In questo scenario i benefici sono duplici: massimo livello di servizio e minimo livello di scorta ai quali aggiungiamo i risparmi nel costo di trasporto per industria e distributore.

La scelta d'integrazione deriva dalla ricerca di ottimizzazione della supply chain dal produttore al cliente. Questo per condurre alla diminuzione del prezzo di acquisto e alla necessità della GDO di far valere la propria capacità di governo del flusso fisico del prodotto e del controllo del proprio assortimento a tutti i livelli della filiera. La politica di sell-out dell'industria è contrapposta ad una scelta ponderata nella gestione delle scorte dei ce.di. Promozioni e lancio di nuovi prodotti possono produrre effetti positivi solo se ben coordinati con tutte le funzioni aziendali della GDO anche quelle non direttamente coinvolte nei processi di negoziazione, referenziamento e marketing delle imprese commerciali.

Scenari collaborativi lungo la supply chain

Questi aspetti ci fanno comprendere che si passa da una logistica, intesa come funzione di supporto, ad una supply chain interna con un ruolo primario nel board delle imprese commerciali. La consapevolezza che nel governo del servizio al cliente risiede un potenziale differenziazione rispetto alla concorrenza, ha aumentato il potere contrattuale nei confronti dei fornitori. La supply chain delle imprese commerciali ha una valenza duale: aggiunge potenziale di vantaggio competitivo verso le altre insegne; aumenta la capacità di relazione verso i processi di fornitura.

Questo punto di forza ha influenzato anche *l'industria*, che più volte ha incontrato in ambito logistico le imprese della GDO, aprendo a visioni collaborative e facendo evolvere le relazioni di canale. Ad esempio nell'ambito ECR⁶ diversi sono stati i cantieri specifici lanciati nel tempo. L'aumento del peso della GDO sul mercato italiano e il coevo sviluppo della funzione logistica in tutte le sue interconnessioni con le funzioni del *retail*, hanno spinto l'industria ad aprire allo scambio di *know how* tra attori della filiera. Si è visto che in tutti i processi di crescita del valore della supply chain dovuti ad una relazione negoziale collaborativa sono l'informazione e la tecnologia ad avere un ruolo centrale. Il primo elemento è un patrimonio dell'impresa commerciale che lo può utilizzare al di fuori di strumenti di *Customer Relationship Management*. Infatti è immediatamente utilizzabile per ottenere miglioramenti nel servizio tra i diversi livelli della supply chain e principalmente verso il cliente finale. Questo grazie ad una comunicazione tra gli attori del canale, programmata, lineare e convenzionale.

Tali modelli di collaborazioni si possono aggregare in alcune tipologie:

Approvvigionamento - con implementazione di processi di condivisione dell'informazione per una migliore gestione dei processi contabili e la gestione condivisa del riordino dei prodotti. Entrambi sviluppati con la tecnologia legata agli strumenti EDI. In alcuni casi sviluppando processi approvvigionamento diretto dei prodotti, grazie alla condivisione delle informazioni sulle scorte e movimenti di stock *in* e stock *out* nei ce.di.. Dal pre-requisito della condivisione dell'informazione

⁶ Cfr. G. CERUTI *Il canale moderno: industria e Supply Chain*, Milano 2012.

con l'EDI si può arrivare al *Fast perfect order* o al CRP (continuous replenishment).

On shelf availability - Garantire il prodotto a scaffale è un obiettivo non sempre raggiungibile in maniera autonoma. I prodotti arrivano dall'industria e la GDO con la propria logistica li distribuisce nelle quantità disponibili ai diversi punti di vendita. Processi orientati a questa logica sono costruiti partendo dai medesimi presupposti di collaborazione che si basano sulla condivisione dell'informazione in processi *one to one* tra produttore e commerciante. Questo sposta il controllo delle quantità per singolo prodotto dell'assortimento dal ce.di. allo scaffale dei punti di vendita. Le prime esperienze in Italia hanno consentito di aumentare la performance *on shelf* e limitare il livello di scorte di sicurezza. Questo ultimo aspetto è molto interessante in quanto l'informazione totalmente fruibile tra i due attori del canale consente di lavorare con scorte minime e tendere realmente ad una gestione *just in time* delle scorte. Si tratta di un aspetto ancora poco battuto dai progetti, sia per i costi iniziali, che per il tempo necessario a sviluppare queste scelte nei diversi punti di vendita. Sono però multipli gli sbocchi possibili degli input derivanti da questo tipo di processi. Dall'OSA si sviluppa un approccio nella visione della customer satisfaction in grado di fornire feedback dalla supply chain verso il mondo del marketing e del category management. Il monitoraggio del servizio a scaffale misura nello stesso tempo le scorte e la pertinenza dell'assortimento dell'*insegna*.

Logistica condivisa - Agisce su diversi ambiti. Dalla produzione di imballi che favoriscono la gestione logistica di questi prodotti nei punti di

vendita, alla gestione della merce di ritorno verso la fabbrica, alla condivisione dell'attività del trasporto. La *revers logistics* che gestisce i flussi di ritorno verso la fabbrica dei prodotti non idonei e non in linea con le aspettative del cliente. *Multidrop*, *multipicking* e *cross docking*, sono invece forme di ottimizzazione della funzione del trasporto secondo logiche legate al fornitore, al cliente, al prodotto. In tutti i casi si aumenta l'affidabilità del processo di consegna e la diminuzione del lead time; con notevoli riflessi sul numero di mezzi in circolazione e sulle emissioni di Co². Un aspetto particolare che si sviluppa sul canale è quello della gestione del prodotto venduto franco-fabbrica, con un ritiro a carico dell'impresa GDO, ottimizzando i mezzi utilizzati per la consegna nei negozi.

La supply chain della GDO: visione d'insieme

La supply chain può considerarsi una *catena* di imprese e flussi che confluisce nel sistema distributivo della GDO fornendo a supermercati, superstore, miniper e ipermercati (ma anche piattaforme di e-commerce), assortimenti ampi e profondi di svariati produttori, per decine di migliaia di referenze a disposizione del cliente su gli scaffali dei negozi, nei corridoi dei diversi reparti e nelle aree promozionali.



Figura 5 - Configurazione supply chain [Fonte S. Distefano]

Cinque le attività chiave su cui si fonda la supply chain del retail moderno: produzione, approvvigionamento, warehouse management, trasporto, *handling* di punto di vendita acquisto del cliente (figura 5).

Molto importante è conoscere gli elementi rilevanti per la politica di *insegna* e per il vantaggio competitivo legato alla supply chain che si ritrovano in queste attività

Produzione – Fornitura – E' il processo a monte delle imprese commerciali. Per i prodotti gestiti in assortimento con un approvvigionamento continuo l'industria pianifica produzione in funzione delle informazioni che risalgono dal mercato e dal retailer, attraverso la supply chain e con gli strumenti utilizzati per la condivisione dell'informazione (EDI, WEB). In alcuni casi la supply chain ha una gestione condivisa attraverso l'utilizzo dei flussi informativi: tra le più diffuse il *continuous replenishment* e il *vendor management interchange* che favoriscono un livello di scorta nei ce.di. e mettono le basi per una produzione "just in time" a livello dell'industria.

Per le promozioni il ruolo chiave è quello dell'*Account* che concorda la promozione con il *retail*. L'industria, del resto, vendendo i propri brand a

tutti i competitor della moderna distribuzione è in grado, attraverso la funzione vendite, di conoscere le dinamiche promozionali con un certo anticipo; e quindi può costituire scorte presso i propri depositi per anticipare i picchi di richieste al momento della partenza dei *sell-in*⁷. L'impresa produttrice privilegia la brand loyalty e cercherà di garantire la massima efficienza e rapidità ai processi che vi fanno capo.

Approvvigionamento – La selezione dei fornitori è un compito della centrale acquisti, il riordino e la gestione delle scorte dei prodotti in assortimento è la missione della funzione approvvigionamenti. Questa struttura interna alle imprese della GDO rappresenta lo snodo principale in termini informativi della supply chain del largo consumo. L'approvvigionamento attiva i flussi tra produzione e centro distributivo e garantisce un adeguato livello di scorte nei magazzini. Scorte ordinate in funzione della vendita del prodotto sulla rete di vendita e in relazione alle politiche di marketing e promozionali. Si pensi ad una campagna pubblicitaria per una promozione. In questo esempio l'approvvigionamento acquista i prodotti all'interno del *sell-in*, e si coordina con il buyer, o l'ufficio acquisti, per la pianificazione delle consegne. Si occupa, inoltre, di gestire eventuali eccessi di scorte prodotto alla fine dell'attività promozionale. Da un punto di vista organizzativo l'approvvigionamento nella GDO si fonda sulla funzione del riordinatore/approvvigionatore. Questo *servizio/mestiere* può riportare direttamente al buyer del reparto,

⁷ Il termine *sell-in* si riferisce alla leva della promozioni all'interno del retail mix delle imprese commerciali. Con questo termine si identifica il periodo all'interno del quale è possibile per l'impresa commerciale acquistare un dato prodotto a condizioni promozionali, così come negoziato con il produttore. Al termine *sell-in* si associa anche il secondo elemento il *sell-out* che invece attiene al momento e al periodo in cui un prodotto è venduto al cliente ad un prezzo in promozione.

oppure dipendere da un responsabile della logistica; questo in relazione all'approccio funzionale che l'insegna assegna alla supply chain.

L'indicatore con il quale si valuta questa funzione è livello di servizio dei ce.di. verso i punti di vendita. Questo indice è calcolato in funzione della quantità ordinata e quantità consegnata. L'altro item di valutazione della qualità di una funzione approvvigionamento è il bilancio complessivo della gestione delle scorte, sia come costo finanziario che come costo degli spazi occupati, che sono direttamente funzione delle quantità di merce allocata nei depositi.

Warehouse management - Si tratta di tutte quelle attività relative alla gestione del centro distributivo e delle diverse operazioni connesse alla predisposizione dei prodotti in consegna ai punti di vendita. La GDO, all'interno dei diversi network distributivi, può utilizzare diverse combinazioni tra tipologie di depositi e flussi prodotto. Questi ultimi oltre che classificabili a livello merceologico, con chiare implicazioni di carattere operativo in termini operativi, sono fortemente influenzate dalla rotazione degli stock di prodotto. Le attività principali sono quelle di ricezioni dei prodotti dal fornitore, allocazione in scorta dei prodotti, preparazione della merce ordinata o pianificata per i negozi e caricamento della merce sugli automezzi per la consegna ai punti di vendita. Queste attività sono gestite direttamente dal personale della logistica dell'impresa commerciale; o da un partner/provider esterno specializzato in queste attività. Il contestuale sviluppo di nuove tecnologie per la gestione dei depositi ha favorito negli ultimi anni l'opzione strategica dell'*outsourcing logistico* per le imprese della GDO, che hanno colto come un'opportunità

la crescente offerta di partner specializzati in quest'ambito. Questa ha consentito un'accelerazione nell'aumento dell'efficienza per effetto di *economie di esperienza* e di *scala* non raggiungibili nei medesimi tempi in una soluzione di tipo *make* per *l'insegna*. Questi fattori hanno consentito la creazione di valore a questo livello della catena ed un effetto sulla redditività di queste imprese. Più in generale industria e retail sono soliti creare due grandi categorie all'interno dei comparti merceologici: i *Fast moving consumer goods* e gli *Slow moving consumer goods*. I primi hanno rotazioni e vendite significativamente alte rispetto alla totalità del settore; mentre i secondi hanno uscite piuttosto basse. Queste due categorie (FMCG e SMCG) influenzano molto le politiche di gestione dei depositi e anche l'assetto del network dei depositi. Gli FMCG trovano una facile gestione in tutte le tipologie di flussi/depositi; i secondi, con rotazioni molto basse, vengono di frequente gestiti con *flussi tesi* o in strutture dedicate.

Trasporto - Si tratta del servizio di consegna che dai depositi, dai centri distributivi e dalle piattaforme di transito, consente ai prodotti in assortimento dei diversi settori merceologici di raggiungere i punti vendita della GDO. La frequenza con cui il prodotto arriva nei supermercati è funzionale ad una serie di variabili che si collegano alla tipologia di prodotto e si segmentano su immobilizzo finanziario, gestione delle scorte, politiche di marketing, organizzazione dei punti di vendita, dislocazione e baricentricità dei depositi rispetto al proprio bacino d'utenza rappresentato dalla rete dei negozi. La GDO gestisce prodotti freschi/deperibili, grocery secchi e prodotti del comparto non alimentare, utilizza per la consegna

finale un servizio di trasporto specifico per merceologia ed una struttura logistica di tipo regionale, locale o nazionale a seconda del flusso e del network. Solitamente i ce.di. del comparto alimentare sono a carattere regionale, con distanze medie sotto i 150/200km, a seconda che si tratti di supermercati o ipermercati. Per i prodotti freschi i lead time in entrata e uscita sono fondamentali e quindi le scelte di dislocazione privilegiano l'accorciamento delle linee di rifornimento a favore di una consegna in tempi brevi, anche se frazionata. Si pensi ad una catena di supermercati dislocati in gran parte nel centro cittadino: per servirli bisognerà tenere conto delle problematiche viabilistiche e quindi strutturare una flotta di automezzi coerente con la capacità di ricevimento e l'accessibilità dei negozi. Inoltre le consegne saranno organizzate non solo con viaggi dedicati, ma, in relazione al fabbisogno della merce in volumi, secondo consegne abbinate tra più punti di vendita⁸. Nel *no food* i volumi e le attività inbound dei depositi obbligano ad un bacino d'utenza interregionale o nazionale, spesso con l'utilizzo dell'intermodalità per raggiungere i punti di vendita più lontani.

La baricentricità⁹ delle strutture logistiche, rispetto alla rete di vendita, è essenziale per contenere i costi di trasporto e limitare i tempi di consegna.

L'organizzazione del servizio di consegna è dimensionata in funzione del

⁸ Le consegne da ce.di. a punto di vendita possono essere di due tipi: *dedicate* e *abbinate*. La scelta è effettuata sulla base della capacità di saturazione del mezzo con l'ordine di un singolo punto di vendita. Le *dedicate* sono consegne dove il camion parte dal deposito con un'unica destinazione. Le *abbinate* invece sono consegne dove l'automezzo effettua due o più consegne prima di rientrare al ce.di. In questo caso sono ordini diversi negozi che saturano il mezzo. Il vincolo della consegna abbinate è connesso al tempo, infatti il lead time si allunga, determinando, spesso, grandi divari di orario tra l'arrivo del mezzo nel primo negozio e lo scarico dell'ultimo; proprio per effetto del numero di scarichi da effettuare.

⁹ Si tratta della tendenza nella creazione di un ce.di. di individuare il luogo che ottimizzi le distanze tra questo e i punti di vendita di competenza. La capacità di scelta in una fase di start up e quella di progettare il sito logistico in funzione di questa variabile, direttamente connessa, all'assetto della rete di vendita e alla sua evoluzione futura.

fatturato medio dei negozi e strutturata in funzione del fabbisogno di riapprovvigionamento dei prodotti.

Logistica di negozio - Le attività svolte all'interno del punto di vendita finalizzano l'intera supply chain. La collocazione dei prodotti nello scaffale parte dallo scarico dell'automezzo e si innesta nell'organizzazione del negozio. Supermercati e ipermercati gestiti all'interno di una catena succursalistica, caratterizzandosi per un forte orientamento alla centralizzazione dei flussi logistici, hanno un *back office logistico*¹⁰ piuttosto limitato. I prodotti consegnati sono allocati quasi totalmente in vendita e la merce che è riportata nei magazzini del negozio, è utilizzata per il ripristino della scorta a scaffale e per coprire le vendite presunte sino alla consegna successiva. Questo tipo di attività ha un *trade-off* con le tipologie di approvvigionamento che *l'insegna* utilizza. Si tratta, in particolare, di osservare le logiche di riordino dei prodotti dal negozio a centro distributivo che, nella gran parte dei casi, sono basate su algoritmi legati al venduto giornaliero e alla previsione di vendita. La scelta tecnologica ricade su strumenti quasi del tutto automatici, gestiti direttamente dai server dei servizi centrali, che ricevono nei flussi notturni dei dati questa tipologia d'ordine, rendendola disponibile per la lavorazione ai ce.di. sin dalle prime ore della giornata, favorendo così una consegna giornaliera con lead-time molto corto. L'altro aspetto che influenza questa attività è collegato al *warehouse management* e nello specifico alla preparazione della merce ordinata e ai moduli selezionati per la consegna

¹⁰ E' l'insieme di attività e operazioni effettuate sul punto di vendita che si distinguono per una forte componente logistica. Sono processi che si svolgono per gran parte al di fuori dell'area di vendita, nel magazzino del negozio e nel ricevimento merci dello stesso. Minimizzare queste attività, significa gestire più produttività per l'attività di gestione dell'area di vendita. Per far ciò il processo di preparazione deve predisporre i prodotti in condizione *ready to shelf* non richiedendo operazioni aggiuntive in negozio.

nei punti di vendita. I prodotti richiesti possono giungere sul negozio in svariate modalità dal *collo sfuso*, al *pallet* o al *roll container*. La modalità in cui i prodotti sono predisposti su questi *moduli/supporti* dagli addetti e dagli operatori del deposito influisce in maniera significativa sulla produttività del negozio. Proprio per questi aspetti, la scelta di concepire come un unico sistema la supply chain dell'*insegna*, partendo dalle produttività complessive, risulta vincente rispetto ai modelli in cui i singoli attori della filiera (handling di deposito e attività operativa di negozio) non sono coordinati in unico flusso fisico e organizzativo.

Assortimento e gestione delle scorte

L'approvvigionamento è al centro della supply chain del canale moderno. Le variabili fondamentali nel processo che attiva e dimensiona i circuiti logistici della GDO sono:

- ✦ il numero di referenze gestite dall'*insegna*, ponderato al numero di fornitori e settori presidiati all'interno dell'assortimento dell'*insegna*;
- ✦ il livello di servizio dei fornitori, la distanza e i tempi di consegna;
- ✦ la rotazione dei prodotti e la loro giacenza media all'interno della supply chain dell'impresa della GDO.

Assortimenti molto ampi e profondi fanno oscillare il numero di prestazioni vendute e gestite all'interno del flusso logistico delle imprese commerciali oltre le 10.000 unità, tra prodotti del grocery secco e del fresco deperibile. E' facile fare il calcolo se ci spostiamo dal canale

generalista alimentare dei supermercati a quello degli ipermercati, dove si aggiungono altrettante referenze, gestite nelle categorie del *no food*.

L'assortimento rappresenta la base della strategia dell'*insegna* e del servizio commerciale proposto al cliente. Allo stesso tempo il servizio logistico a scaffale è il prerequisito della strategia d'*insegna*, quale elemento determinante per materializzare nel display dei negozi dell'offerta merceologica dell'impresa. Va comunque sottolineato che l'altro fattore per dimensionare la capacità di approvvigionamento dell'impresa commerciale, oltre al numero di referenze gestite, è il numero di fornitori relativo ai prodotti gestiti. Questi sono valutati in termini di livello di servizio: misurato sull'attendibilità e la qualità nell'evasione degli ordini; quindi non solo in termini di puntualità della consegna. La valutazione del lead time di consegna è primaria nella progettazione del sistema di approvvigionamento. In funzione di questi elementi l'attività di riordino della GDO dovrà bilanciare e gestire le scelte di centralizzazione e di flusso valutando:

- Volumi d'acquisto;
- Frequenza di consegna;
- Produttività nei depositi.

Infine l'impresa commerciale definisce per fornitore il livello di scorta di sicurezza, in funzione dell'attendibilità delle previsioni di vendita e più in generale del livello di servizio del fornitore.

Il terzo aspetto è una leva totalmente gestita all'interno GDO. Un processo di selezione del flusso e di governo del livello e della tipologia di stock da gestire nei depositi. Un procedimento che, partendo dall'analisi delle

vendite dei prodotti dell'assortimento, classifica le singole prestazioni vendute nei supermercati e ipermercati dell'insegna per classe di rotazione. Le imprese della GDO possono avere un assortimento molto vasto, ma come spesso accade solo il 16/20% di queste referenze ha una vendita e una rotazione di stock significativa. Per tale scelta le imprese ricorrono alla diversificazione dei flussi, non gestendo tutti i prodotti a scorta nei ce.di.. La GDO detiene scorte di prodotti con maggiori vendite, che favoriscono la crescita del capitale circolante. Al contrario tendono a dirottare verso *flussi tesi*, senza stock, i prodotti basso rotanti. Per studiare gli assortimenti lo strumento più utilizzato dopo l'indice GM ROI è l'analisi della rotazione a ce.di. utilizzando, tra gli altri, il modello *paretiano* ABC. In un processo continuo il secondo step è di confrontare questi aspetti con quelli di livello di servizio dei fornitori. Non sempre i produttori sono in grado di ottemperare, per ragioni diverse, alle richieste della GDO e quindi si possono avere scelte di ripiego, che vedono salire le scorte di sicurezza, o il cambio di un flusso da teso a stock; soprattutto se risulta non affidabile per la rete di vendita, la capacità di consegna del fornitore.

In una supply chain condivisa, almeno in termini di informazione, l'industria è più aperta ad una logica di produzione *forecast driven*, mentre la GDO è più propensa ad attuare modelli *demand driven*, minimizzando immobilizzi e diluendo i rischi su tutti i livelli della catena. La criticità maggiore è quella di classificare correttamente l'assortimento dell'*insegna* rispetto all'approvvigionamento, in una logica ABC, in grado di minimizzare le interruzioni di flusso, o di *disaccoppiamento*, che a diversi livelli possono generare un disservizio. Nei flussi con stock esiste la tutela

della giacenza in deposito, ma nei *flussi tesi*, che sono di tipo *demand driven*, la capacità di servizio a scaffale è direttamente connessa alla previsione e al livello di scorta dell'industria.

Si conclude che la supply chain è il veicolo che materializza l'assortimento, ma la ricerca di un livello di servizio massimizzabile ad un costo ottimizzato, spinge l'impresa commerciale a gestire su più scelte di flusso questi prodotti. Il discriminante rimane la vendita: i pezzi che i clienti acquistano nei negozi e che attraverso l'approvvigionamento attivano il circuito logistico. La trasposizione di questo aspetto è, in chiave di lettura logistica, la rotazione delle scorte, classificata per categoria, che permette il corretto dimensionamento dei flussi, dell'immobilizzo finanziario degli stock e soprattutto il costo complessivo della supply chain.

Flussi logistici e tipologie di deposito

La supply chain si sviluppa attraverso l'industria, il deposito e il punto di vendita, per raggiungere l'acquirente consumatore finale. Allo stesso tempo il trasporto a monte e a valle del ce.di. dell'*insegna* svolge il ruolo di connettore. L'approvvigionamento ha il compito di alimentare e scandire flussi, tempi e quantità del processo quotidiano di fornitura; la GDO, trasferendo da diversi luoghi di produzione alla rete di vendita i prodotti dei propri assortimenti, potrà avere più flussi che coesistono all'interno nella medesima supply chain. Flussi che non sono sempre gestiti direttamente e non sempre acquistati con una gestione a scorte.

- ✧ *Flussi a stock o con scorta* - I centri distributivi e i depositi, delle insegne hanno al loro interno giacenze di prodotti necessarie a coprire i fabbisogni dei negozi di un'area geografica di competenza. Questa quantità di merce, definita stock, è approvvigionata tenendo conto indirettamente del fabbisogno del punto di vendita in maniera asincrona. Nel mondo della GDO, questo flusso è molto utilizzato per i prodotti del *grocery secco*, per i prodotti surgelati, e per una parte dei prodotti del *non alimentare* che possono rientrare nella classificazione del largo consumo.
- ✧ *Flussi in ventilazione* – I prodotti in oggetto per peculiarità specifiche o per vendite molto variabili nel tempo, o limitate, sono gestiti in un processo in cui i prodotti non hanno una scorta nel deposito dell'impresa commerciale, ma sono consegnati su strutture particolari detti *transit point*. In queste piattaforme, di dimensione molto inferiore a quella dei flussi a stock, la merce ricevuta dal fornitore viene ventilata, cioè distribuita ai diversi negozi in funzione delle quantità necessarie a coprire le vendite sino alla consegna successiva. Il carattere distintivo di questo flusso è che i prodotti sono approvvigionati complessivamente per l'*insegna* e distribuiti nella fase di *handling* successiva al ricevimento. All'interno di questi flussi si può ricondurre il processo di *cross docking*, che è un particolare modello di flusso senza stock, dove l'impresa produttrice consegna il totale dei fabbisogni dei prodotti divisi per negozio. L'impresa

commerciale si occupa semplicemente di allocare sui propri mezzi questi pallet o colli, direttamente verso la destinazione finale senza compiere alcuna attività, se non il trasporto.

Nell'osservare le diverse categorie di flussi logistici della GDO si è potuto evidenziare come, questi processi, abbiano delle caratteristiche distintive, proprio per ciò che attiene alle infrastrutture utilizzate per la gestione dei prodotti.

- *Ce.di. - Centri distributivi* – Si tratta di un'infrastruttura logistica che può gestire prodotti con rotazione molto alta (*Fast moving consumer goods*). Con ampi spazi di ricevimento e preparazione, il centro distributivo si caratterizza per l'ampia capacità di gestione in termini di referenze di un medesimo settore. Le dimensioni maggiormente utilizzate oscillano tra i 16.000 mq., minimi per l'assortimento del grocery; ai 40.000 mq. di un ce.di. regionale, multiprodotto, di un'*insegna* con una rete di vendita sparsa su tutto il territorio nazionale. La variabile di dimensionamento è il numero di posti picking, intesi come numero di referenze da gestire a scorta, la copertura media per prodotto (a quantità¹¹) e il numero di punti di vendita da servire.
- *Depositi* – Si distinguono dai ce.di. solo per la tipologia di prodotto gestito e soprattutto per la capacità in termini di scorte di prodotto disponibili. Come per i ce.di., la prima variabile è il numero di referenze. L'utilizzo frequente di queste strutture per prodotti stagionali e importati da parte della GDO, richiede aree di

¹¹ L'unità maggiormente utilizzata è il numero di colli/cartoni, sono comunque possibili quantificazioni in pallet o unità di peso.

preparazione piuttosto vaste, e con stoccaggio *fuori sagoma*¹² che influenzano le scelte di progettazione. Il deposito nella GDO è utilizzato per taluni prodotti del comparto no food come il tessile (*capi appesi e piegati*), del *bianco* e del *bruno* e più in generale per elettrodomestici e prodotti importati.

- *Piattaforme e Transit point* – Sono infrastrutture che gestiscono flussi senza scorta, *flussi tesi* come transiti e cross docking. Sono progettati per favorire un’ampia capacità di gestione dei flussi in entrata, di prodotti con rotazione media, anche deperibili. Solitamente queste referenze rimangono nella piattaforma per al massimo ventiquattrore. Si tratta di un’opzione molto utilizzata sia per il servizio ai negozi che per l’assenza di scorte. Per talune configurazioni di settori/merceologie, o per formato distributivo, in queste piattaforme di transito sono installati impianti di preparazione delle spedizioni di tipo automatizzato, come *sorter* e *miniload*.

Accanto a questa classificazione rispetto al flusso e alle scorte le strutture logistiche della GDO sono classificabili in:

- *Alimentari/grocery* - che gestiscono prodotti destinati all'alimentazione, ma anche alla cura della casa e della persona e del pet food/pet care.
- *Alimentari/grocery deperibili* - dove vengono gestiti prodotti a *shelf life* breve, con particolari esigenze in termini di igiene, temperature di gestione e conservazione dei prodotti. In questa classe ricadono i depositi surgelati, le piattaforme frutta e legumi, latticini, carni e

¹² Si intende con questo termine, l'impossibilità all'interno dell'infrastruttura, di allocare questi prodotti all'interno di scaffalature standard a causa dell'imballo, o modulo, la cui sagoma a terra non ricade all'interno di quelli più utilizzati in ambito logistico.

pesce, ciascuna con specifiche catene del freddo e temperatura di gestione differenziate.

- *Non alimentari* - depositi che gestiscono prodotti *no-grocery*, importati o stagionali, come prodotti per l'arredamento, lo svago, elettrodomestici o abbigliamento. Si tratta di referenze con caratteristiche di gestione stoccaggio molto differenti; con rotazione, approvvigionamento e frequenza di acquisto da parte del cliente influenzate da fattori molteplici. Per queste ragioni, pur coesistendo da un punto di vista del sito e del network, i depositi sono di frequente separati dai ce.di. del *grocery*, dove sono gestiti prodotti del no-food con rotazioni e flussi diversi.
- *Slow moving consumer goods warehouse* - Si tratta di una scelta molto ricorrente negli ultimi anni in ambito GDO. In queste strutture i distributori tendono a concentrare tutti i prodotti non deperibili a bassa rotazione, appartenenti alle categorie B e C.

In tal modo le imprese commerciali massimizzano i volumi in entrata di questi prodotti e minimizzano i rischi di caduta del livello di servizio da parte del fornitore, concentrando in un luogo le scorte di questi prodotti.

Conclusioni

Il canale di fornitura della GDO è ancora oggi il luogo ideale per creare valore sia per il cliente che per chi opera lungo la supply chain. Questo working paper ha prodotto una visione d'insieme dello scenario del commercio moderno in Italia ed un'esposizione sistematica degli aspetti

rilevanti del servizio logistico nelle moderne superfici di vendita despecializzate. La funzione logistica legata in simbiosi al servizio al cliente ha permesso di mettere in evidenza l'unicità del canale distributivo e l'importanza di relazioni collaborative tra attori della supply chain. Per far comprendere questi aspetti si è passati dalle relazioni verticali tra industria e distribuzione, che assumono carattere rilevante in ambito logistico, alla rassegna delle attività e all'organizzazione della supply chain del canale moderno. L'obiettivo è stato quello di fornire un inquadramento collegandolo al contesto attuale della GDO, mettendo in evidenza quanto emerso durante il seminario del 30 novembre 2011¹³. Gli interventi nel loro insieme hanno raccolto aspetti operativi e di relazione irrinunciabili nel fornire al cliente un servizio in linea con le aspettative. Emerge palesemente che non basta definire un assortimento per gestire al meglio un'impresa commerciale moderna, ma bisogna costruire alla spalle una supply chain efficiente, che sappia differenziare flussi in funzione delle specificità del prodotto e aprirsi a scenari collaborativi con i fornitori che finalizzino il massimo servizio nell'ultima parte del canale distributivo.

Un tratto comune che abbiamo evidenziato è stato quello della ricerca e la massimizzazione del vantaggio competitivo lungo la supply chain. Competitività che non può conseguirsi ad un solo livello della catena e con il governo assoluto di tutte le attività. Non è sempre possibile. La strada

¹³ *“La supply chain nel modern retail: modelli e relazioni di canale” svolto presso la Scuola Superiore del Commercio del Turismo dei Servizi e delle Professioni nell'ambito del Corso di Laurea in “Economia e gestione aziendale - Service management”, Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore, 30 novembre 2011.*

tracciata è quella di una collaborazione graduale: dall'informazione, ai processi di ordine, al controllo del servizio a scaffale.

Bibliografia

- BACCARANI C., *Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale*, Giappichelli, Torino, 2001;
- CRESPI R., *Operation e supply chain management*, Giappichelli, Torino, 2009;
- DE MARIA C., *Logistica e sistemi. Conflitto o alleanza*, in *Logistica Management*, Milano, 1998;
- DISTEFANO S. GARRAFFO F., *Il contributo dell'integrazione e centralizzazione logistica (...)*, Atti del convegno, Industria e Distribuzione, Le politiche di Branding, 2002;
- ECR ITALIA, *Riprogettazione della supply chain*, Milano, 1995;
- FERROZZI C., SHAPIRO R., *Dalla logistica al supply chain management. Teorie ed esperienze*, Isedi, Torino, 2002;
- FORNARI D., *La rivoluzione del supermercato : la distribuzione moderna in Italia, 1975-2005: il modello del gruppo SISA*, Egea, Milano, 2005;
- GRANDI S., *Retail competition*, Egea, Milano, 2008;
- LANCIOTTI C., *Supply chain integration, category management and the Italian food retail sector*, Università Cattolica del Sacro Cuore, Istituto di Economia Agro-Alimentare, Piacenza, 1997;
- LICHTENSTEIN N., *Wal-Mart: the face of twenty-first-century capitalism*, New press, Londra, 2006;
- LIU J., *Supply chain management and transport logistics*, Oxon, New York, 2012;
- MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO, OSSERVATORIO SUL COMMERCIO, *Rapporto sul sistema distributivo, 2009*;
- MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO, OSSERVATORIO SUL COMMERCIO, *Rapporto sul sistema distributivo, 2010*;
- MUTTI B., PELLEGRINI L., SANTESE C., *Consumi alimentari e politiche di offerta della GDO in Italia*, EBINTER, Roma, 2010;
- OTTIMO E., *La logistica nei mercati al consumo: industria distribuzione e provider logistici*, EBINTER, Roma, 2009;
- PENCO L., *La Logistica delle imprese della Grande distribuzione organizzata*, Franco Angeli, Milano 2007;
- RESCINITI R., *Coordinamento, fiducia e potere nella logistica tra industria e distribuzione*, *Industria & Distribuzione*, n. 2, 2001;
- RISSO M., *Strategie di approvvigionamento della grande distribuzione e relazioni con i fornitori*, Giappichelli, Torino, 2009;
- SCIARELLI S., VONA R., *Management della distribuzione*, Mcgraw Hill, Milano, 2009;

SCICUTELLA M., MAIZZA M., *Il miglioramento della performance del servizio logistico nella GDO: un caso applicativo*, in *Economia, Aziende, Sviluppo* n. 2, 2004;

SECCHI R., in *Store management. Il punto vendita come piattaforma relazionale*, a cura di S. Castaldo e C. Mauri, Franco Angeli, Milano, 2004;

VIGNATI G., *Manuale di Logistica*, Hoepli, Milano, 2002.

ELENCO DEI QUADERNI PUBBLICATI

- n. 1 – Soddisfazione del cliente e brand equity, R. Fiocca (Aprile 2004)
- n. 2 – Ripensare il lavoro, E. Beltramini (Maggio 2004)
- n. 3 – Il mercato del credito al consumo in Italia: alcune considerazioni, F. Poli (Novembre 2004)
- n. 4 – L'efficacia della comunicazione aziendale, E.T. Brioschi (Aprile 2005)
- n. 5 – Il terziario come motore e nuova frontiera dello sviluppo economico, G. Panzeri (Gennaio 2006)
- n. 6 – Alcune scelte strategiche delle aziende del terziario e dei servizi, G. Pavan (Febbraio 2006)
- n. 7 – Le traiettorie dell'innovazione nei servizi: esperienze a confronto, R. Sebastiani (Gennaio 2007)
- n. 8 – Innovazione tecnologica e coordinate etiche, A. Longo, N. Patrignani (Gennaio 2007)
- n. 9 – Il Reclutamento e la Selezione: fattori critici di successo tra mercato, cultura aziendale, identità personali, R. Zuffo (Giugno 2008)
- n. 10 – Il Codice del consumo: riflessioni ed esperienze a due anni dall'entrata in vigore, G. Giordano (Settembre 2008)
- n. 11 – Economia di mercato e forme del dono, S. Macchi (Gennaio 2009)
- n. 12 – Le forme di lavoro non standard alle soglie della XVI legislatura, A. Tursi (Febbraio 2009)
- n. 13 – Dall'entropia all'utopia. I consumi e la crisi, I. Piccoli (marzo 2010)
- n. 14 – La statistica nelle aziende: alcune applicazioni di analisi dei dati, R. Paroli (marzo 2010)
- n. 15 – Geomarketing ed esempi di applicazione, M. Preda (marzo 2011)
- n. 16 – Le professioni del Terziario: cenni storici, metodologie formative, prospettive, C. Besana – R. G. Zuffo (settembre 2011)
- n. 17 – La supply chain nel modern retail: modelli e relazioni di canale, G. Ceruti – S. Distefano (ottobre 2012)