



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex
D.M. 270/2004*)
in Economia e Gestione delle aziende

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

**La prospettiva del riordino
Automatico nella logistica della
Grande Distribuzione
Organizzata**
Tra cambiamento culturale e cambiamento
organizzativo.

Relatore

Ch. Prof. Daniela Favaretto

Laureando

Giuseppe Maiello
Matricola 821557

**Anno Accademico
2013 / 2014**

INDICE

0. INTRODUZIONE	pag. 5
1. ANALISI DI SETTORE.....	pag. 8
1.1 Gli attori di intermediazione	
1.2 La classificazione degli esercizi commerciali	
<u>1.2.1 La Grande Distribuzione Organizzata</u>	
2. GLI ASPETTI DELLA LOGISTICA	pag.21
2.1 Il fenomeno dello Stock-out	
2.2 Le implicazioni logistiche	
2.3 Da Supplier-driven a Retailer-driven	
2.4 La struttura "Hub and Spoke"	
3. I PILASTRI DELLA LOGISTICA	pag. 42
3.1 La gestione delle scorte	
3.2 Il riordino dal CEDI	
3.3 Il riordino dal punto vendita	
<u>3.3.1 Il riordino automatico</u>	
3.4 La gestione dello spazio espositivo	
3.5 La gestione delle consegne	
3.6 La gestione dei trasporti	
4. TRASFORMAZIONI TECNICHE ORGANIZZATIVE	pag. 77
4.1 Le prospettive EDI-ECR	
4.2 Le soluzioni di supporto alla fase di riordino	
<u>4.2.1 Il Fast Perfect Order</u>	
4.3 Le soluzioni di supporto alla previsione della domanda	
4.4 Le dinamiche della relazione industria-distribuzione	
4.5 Le relazioni "R&R": Retailer-Retailer	
<u>4.5.1 La logica del Flusso Teso</u>	

5. UN CASO DI STUDIO: AL&ALPER S.P.A.	pag. 111
5.1 Il percorso storico-aziendale	
5.2 L'azienda	
5.3 Il contesto competitivo	
5.4 L'organizzazione logistica	
<u>5.4.1 La gestione della catena a monte</u>	
<u>5.4.2 La gestione degli ordini dal CEDI</u>	
<u>5.4.3 La struttura della catena</u>	
<u>5.4.4 Il riordino dal punto vendita</u>	
<u>5.4.5 La gestione dello space allocation</u>	
6. SISTEMI DI SUPPORTO ALLA LOGISTICA	pag. 148
6.1 Il sistema informativo	
6.2 L'infrastruttura informatica di supporto	
6.3 La gestione dell'informazione	
<u>6.3.1 La Business Intelligence: i sistemi TPS</u>	
6.4 L'impatto del "KMS" nell'organizzazione: dalle funzioni ai processi	
6.5 Questione di strategia	
<u>6.5.1 Sistema informativo e strategia: un rapporto sinergico</u>	
7. CONCLUSIONI	pag. 171
BIBLIOGRAFIA, SITOGRAFIA ED ALTRE FONTI	pag. 174

INDICE DEI GRAFICI E DELLE TABELLE

Grafico 1: "L'incidenza delle diverse categorie"	pag. 14
Grafico 2: "Trend d'evoluzione"	pag. 15
Grafico 3: "La struttura della GDO"	pag. 17
Grafico 4: "La quota di mercato degli operatori"	pag. 18
Grafico 5: "I bisogni del cliente"	pag. 28
Grafico 6: "Reazioni al disservizio"	pag. 29
Grafico 7: "Reazioni dei consumatori all'OOS"	pag. 30
Grafico 8: "Cause dell'OOS"	pag. 31
Grafico 9: "L'incidenza dell'OOS in settimana"	pag. 32
Grafico 10: "Depositi ottimi"	pag. 40
Grafico 11: "Andamento dello stock operativo"	pag. 44
Grafico 12: "Le oscillazioni delle vendite"	pag. 46
Grafico 13: "Il differenziale del carico completo"	pag. 48
Grafico 14: "Programmazione ordini manuali"	pag. 56
Grafico 15: "Operatività nel CEDI"	pag. 75
Grafico 16: "L'ECR in Europa"	pag. 81
Grafico 17: "Interesse all'iniziativa RFID"	pag. 93
Grafico 18: "La struttura di Selex Commerciale"	pag. 112
Grafico 19: "La rete vendita di Ali S.p.A."	pag. 127
Grafico 20: "Trend di fatturato Ali S.p.A."	pag. 128

Tabella 1: "Scelta del baricentro ottimo"	pag. 40
Tabella 2: "Economicità del carico completo"	pag. 49
Tabella 3: "Vantaggi del R.A."	pag. 66
Tabella 4: "Caratteristiche di PdV"	pag. 66
Tabella 5: "Ritorni economico-analitici del R.A."	pag. 67
Tabella 6: "Lo squilibrio logistico"	pag. 73
Tabella 7: "Impatto dell'ECR sui costi operativi"	pag. 80

INTRODUZIONE

Il fenomeno della rottura di stock a scaffale è sempre più visto come un danno all'immagine ed alla qualità del servizio di un'insegna della distribuzione, infatti la probabilità che il consumatore sostituisca nel suo acquisto il prodotto desiderato con quello di un altro brand tende a ridursi all'aumentare del fenomeno in questione.

Alcuni studi ("ECR Europe: Optimal Shelf Availability, 2004") hanno messo in luce come la mancanza delle referenze a scaffale sia da quantificare in una riduzione media dello scontrino del 4%. Possiamo quindi affermare alla luce di ciò che nel contesto attuale, sempre più competitivo, la perdita del fatturato per un disservizio interno è inaccettabile, soprattutto se si pensa a quanto le insegne investono nelle iniziative di marketing tese alla fidelizzazione della clientela e nei programmi fedeltà. Si può così intravedere una correlazione tra gli sforzi messi in atto da un distributore in programmi fedeltà e lo stock-out: se i primi sono volti ad accaparrare la stabilità della relazione (nella piena consapevolezza che i clienti fedeli abbiano un valore maggiore di quelli occasionali), il secondo, più in particolare la sua reiterazione, produce l'effetto di allontanarli neutralizzando di conseguenza gli sforzi messi in atto dal retailer per aggiudicarsi una qualsivoglia forma di stabilità nella relazione "impresa-cliente". Paradossalmente le insegne della distribuzione moderna fanno tanto per fidelizzare i clienti e poi, spesso per problemi interni che passano inevitabilmente in secondo piano, rischiano di perderli.

Alla luce di queste considerazioni è opportuno qualificare anche gli investimenti ed i provvedimenti di natura logistica, come spese per innalzare il livello e la qualità di servizio, in iniziative che tendono verso il grande valore della fedeltà. In questa prospettiva è possibile trasformare la criticità dell'"OOS" (Out Of Stock), comunemente avvertita nel settore in questione, in una potenziale opportunità competitiva e distintiva per le catene della moderna distribuzione: gestire meglio le rotture di stock vuol dire catturare l'attenzione dei clienti maggiormente attenti ai concetti di qualità totale di servizio. Infatti la possibilità di attrarre i consumatori senza l'ardua competizione ribassista sui prezzi apre nuove prospettive alla

riformulazione dell'organizzazione interna dei supermercati volta a migliorare il livello qualitativo della value proposition.

Altri studi hanno poi messo in evidenza come la causa principale del fenomeno in questione derivi da una scorretta attività di riordino dal punto vendita (secondo ECR Europe circa il 35%): l'attività cognitiva dell'operatore di corsia addetto al riordino spesso non è all'altezza della complessità previsionale che l'operazione richiede. Questo ci porta verso il tema oggetto di questa ricerca: il riordino automatico quale strumento per ridurre la percentuale consistente del vuoto a scaffale e, allo stesso tempo, cercare di ristabilire un corretto bilanciamento tra due forze tra loro contrapposte che qualificano il paradosso della logistica (efficienza di processo ed efficacia di servizio).

La qualità e l'efficienza nel processo di riordino dipendono quindi dalla precisione nella formulazione dello stesso e nella tempestività della sua trasmissione al centro logistico (affinché possa essere elaborato, preparato e, successivamente evaso), che non possono derivare esclusivamente dalla valutazione umana (spesso meramente visiva), ma devono poter contare su uno strumento automatico di riordino della merce dove alla base c'è un algoritmo in grado di elaborare le vendite storiche, valutare i trend degli ultimi giorni e proiettarli per il periodo immediatamente successivo (quello di competenza dell'attività di riordino appunto).

Il beneficio ottenibile dall'utilizzo di questo tipo di tecniche è senza dubbio apprezzabile nel contenimento delle mancate opportunità di vendita a causa dell'indisponibilità degli articoli a scaffale, agendo quindi su una delle principali cause che determinano questa problematica (la procedura di richiesta da punto vendita).

Allo stesso tempo il mutamento dell'ambiente esterno sta condizionando queste trasformazioni di natura tecnica ed organizzativa che, grazie allo sfruttamento delle opportunità messe a disposizione dalla tecnologia dell'informazione, inducono a ricercare nuove soluzioni di integrazione trasversale che accrescono la competitività in questo business. Si fa riferimento alle prospettive di Supply Chain Management che tendono ad avere impatti rilevanti sul cambiamento delle dinamiche nei rapporti tipici tra gli attori dell'industria e quelli della distribuzione

condotti da logiche che si alternano tra la competizione e la collaborazione allo stesso tempo.

In particolare si nota che sebbene la logistica sia una funzione relativamente giovane nelle aziende italiane, è stata la prima a sfruttare le opportunità che la rivoluzione tecnologica ha messo a disposizione delle organizzazioni imprenditoriali. Anche se i vantaggi derivanti dall'Information and Commutication Technology sono ormai agli occhi di tutti, spesso non vengono appieno apprezzati grazie alla resistenza al cambiamento che è tipica delle imprese italiane, rendendo in questo senso il cambiamento organizzativo un miraggio di difficile implementazione, in quanto deve necessariamente essere preceduto da un mutamento vero e proprio nella cultura imprenditoriale nel nostro Paese.

Nel Capitolo 1 è stata condotta una breve analisi del settore di riferimento e gli attori che in esso sono presenti nelle diverse forme organizzative (Grande Distribuzione e Distribuzione Organizzata), successivamente si è passati allo studio dei bisogni che esprimono i clienti di un'insegna della Grande Distribuzione Organizzata per cogliere come il vuoto a scaffale sia particolarmente avvertito come un disservizio dagli stessi (Capitolo 2). La ricerca delle possibili cause imputabili al fenomeno ha dato lo spunto per affrontare le tematiche relative alla struttura logistica delle imprese in questione ed in particolare l'attività di "richiamo" dal punto vendita è emersa come la principale responsabile. Nel Capitolo 3 infatti, viene proposta l'innovazione organizzativa del riordino automatico che permette di migliorare il livello di servizio offerto ed allo stesso tempo ridurre i costi operativi di natura logistica. Di conseguenza l'attenzione viene rivolta ai possibili sviluppi intesi come trasformazioni tecnico-organizzative che l'ECR contempla attraverso la predisposizione di rapporti collaborativi tra fornitori e distributori in ottica di Supply Chain Management (Capitolo 4).

Il Capitolo 5 è rivolto allo studio di un caso aziendale di successo nel veneto: Alì&Alìper S.p.A. ed in particolare allo studio di come l'impresa si interfacci con le innovazioni di processo summenzionate, dando così lo spunto per affrontare la tematica sottile del rapporto tra la strategia di un business ed il sistema informativo che regge l'intera attività (Capitolo 6).

CAPITOLO 1.

ANALISI DI SETTORE

Il tessuto distributivo italiano ha subito nel tempo una profonda trasformazione. In particolare si è passati da una distribuzione caratterizzata da piccoli dettaglianti presenti in prossimità dei centri urbani (la classica *bottega*), all'esplosione, avvenuta negli anni Novanta, della nascita dei grandi attori del *retail* moderno che ha comportato la concentrazione dell'attività distributiva nelle mani di poche grandi aziende.

Non pochi sono i vantaggi che derivano dall'affermarsi dei nuovi modelli distributivi; essi grazie alle notevoli dimensioni ed alle spiccate competenze logistiche riescono senz'altro ad ottenere condizioni di approvvigionamento migliori verso i propri fornitori, realizzare un'elevata rotazione delle referenze a scaffale che sono numerose ed infine, questione non di poco conto, aumentare l'occupazione nel territorio da questi presieduto. In sostanza l'avvento della grande industria della distribuzione moderna ha consentito ai consumatori italiani di beneficiare di un ampio assortimento di referenze a scaffale, una maggiore freschezza dei prodotti che, grazie ai vantaggi di costo, sono venduti a prezzi inferiori contribuendo al fenomeno dell'aumento della domanda dei beni di largo consumo che si realizzerà proprio a partire da quegli anni.

Naturalmente, per molto tempo si è potuto assistere alla coesistenza delle due realtà, ma a lungo andare i vantaggi ed i benefici summenzionati, hanno causato il progressivo diradamento delle piccole botteghe tradizionali a vantaggio dei grandi colossi della distribuzione, per i quali l'aspetto organizzativo-logistico è diventato particolarmente importante, in quanto driver di vantaggio sia a monte che a valle della catena agro-alimentare.

1.1 GLI ATTORI DI INTERMEDIAZIONE

L'esigenza di attori *d'intermediazione commerciale* nasce dalla distanza spazio-temporale che intercorre tra il mercato, luogo della manifestazione dei bisogni dei consumatori, e l'apparato industriale, dove avviene la produzione dei prodotti e servizi necessari alla loro soddisfazione. Una sorta di raccordo tra luoghi e tempi

della produzione, che si verifica in modo concentrato nel rispetto dell'ottimizzazione dei processi produttivi e quelli di consumo, che avviene prevalentemente nelle zone dove i clienti risiedono manifestando proprie espressioni temporali, più o meno prevedibili¹. Per colmare questa distanza, quindi, risulta necessaria la presenza di un sistema intermedio di distribuzione che si caratterizza da una serie di attori, la cui attività è volta a minimizzare gli oneri di consegna dei prodotti nei luoghi dove i bisogni vengono avvertiti, garantire una certa varietà di scelta grazie ad un assortimento definito e, da ultimo, sia assolvere alla comodità degli utenti in modo tale da ridurre gli oneri di approvvigionamento in termini di vicinanza della distribuzione. Va da sé che l'insieme delle scelte di natura strategica che vengono prese dall'intermediario commerciale prendono il nome di *politica distributiva*, la quale risulta essere rigida nel breve periodo e modificabile solo nel medio-lungo in quanto, ingenti investimenti sono necessari alla sua implementazione. Questa oltre alle funzioni tipicamente fisico-merceologiche, che hanno a che fare con il raggruppamento di svariate referenze presso un unico luogo, include anche funzioni di natura commerciale. Esse assumono diverse forme ed intensità che vanno dal collegamento e l'intermediazione commerciale tra produttori e consumatori, funzioni di acquisto e rivendita, assistenza e consulenza sia a monte che a valle della catena, fino al così detto rischio commerciale e garanzia. Questi ultimi sono molto importanti per l'attività svolta dall'intermediario e costituiscono un vero e proprio onere distributivo per lo stesso; nello specifico si fa riferimento al rischio di obsolescenza del prodotto nei casi in cui le referenze siano inferiori o superiori rispetto alla domanda (concetti di *stock-out* ed *overstock* che saranno ripresi nel Capitolo 3).

A questo punto riusciamo a definire quello che è il concetto di *canale di distribuzione*, inteso come l'insieme dei produttori a monte, dei distributori commerciali che fungono da intermediari e dei consumatori a valle, esso risulta necessario affinché i prodotti possano giungere nelle mani dei clienti finali, soddisfacendo così, i loro bisogni².

¹ P. Moroni, 2006. "Il sistema distributivo. Dalla bottega all'ipermercato". Franco Angeli, Milano.

² P. Moroni, 2006.

Di conseguenza possono essere citate alcune giustificazioni circa l'esistenza degli attori di intermediazione; la più importante ha a che fare con il sollevamento degli oneri e delle implicazioni commerciali alle imprese industriali che, invece, sono specializzate nella trasformazione delle materie prime in prodotti finiti. L'impresa commerciale infatti fa del suo core business lo svolgimento delle attività in questione e ne guadagna in termini di efficacia ed efficienza da cui beneficiano anche i consumatori finali. Di conseguenza la minimizzazione dei costi operativi e logistici di stoccaggio e movimentazione merci costituisce un altro motivo importante (gran parte degli articoli che si trovano in vendita derivano da stock di proprietà degli stessi retailer e finanziano quindi la vendita dei prodotti), che assieme all'attenuazione del fenomeno della stagionalità della domanda ne fanno l'essenza delle imprese commerciali.

Lo sviluppo delle realtà distributive presenti in un determinato paese, in particolare nel nostro, dipende da una serie di fattori che hanno una diretta correlazione con esse. In primis si ritrova l'aspetto più socio-demografico della questione, ovvero la presenza di grandi centri urbani che, con una distribuzione della popolazione concentrata, costituiscono la premessa per la nascita di negozi di distribuzione di grandi dimensioni; diversamente avviene nei piccoli centri. Di conseguenza possono essere annoverati i vincoli urbanistici ed amministrativi che afferiscono ad una determinata realtà territoriale, nonché le rispettive abitudini storiche circa le funzioni commerciali che, assieme all'aspetto legislativo vigente, la contraddistinguono rispetto ad altri contesti³. Sono tutte variabili che, assieme alle politiche di sviluppo regionale e comunale, nel corso del tempo, hanno dato vita ad un tessuto distributivo piuttosto disomogeneo soprattutto per ciò che riguarda il Nord ed il Sud del nostro Paese, con gravi conseguenze sui livelli dei prezzi e sull'efficienza delle imprese stesse. L'aspetto in questione può essere esaminato in maniera dettagliata grazie al contributo visivo della cartina di nostra elaborazione su dati ACNielsen, Mse, Istat, 2011 (Figura 1: "Incidenza della GDO per territorio regionale") che misurano l'incidenza percentuale dei retailer moderni sui negozi di alimentari complessivi per ciascuna regione d'Italia.

³ U. Collese, 2006. "Marketing", CEDAM, Padova.

Questa chiarisce come la diffusione della Grande Distribuzione Organizzata e la sua incidenza a livello di canale distributivo non siano uniformi nel territorio



nazionale. Dalla cartina, infatti, emerge come le differenze regionali siano piuttosto marcate e a tal proposito è possibile apprezzare uno sviluppo complessivo superiore nelle regioni del Centro e del Nord del Paese, con qualche eccezione. Infatti in Sardegna, Calabria ed Abruzzo si nota come, rispetto alle regioni settentrionali, il tessuto distributivo moderno abbia un peso maggiore sul totale dei negozi che vendono generi alimentari (in quanto sono inferiori).

Figura 1: Incidenza della GDO per territorio regionale.

Un altro aspetto molto importante ha qualificato negli anni la struttura distributiva nazionale, ossia l'età media piuttosto elevata degli addetti che manifesta una propensione pressoché scarsa dei giovani, soprattutto quelli professionalmente più preparati, a cercare occupazione in strutture commerciali⁴. A questa tendenza contribuiscono in misura determinante gli orari di apertura dei punti vendita, le aperture nel weekend (soprattutto della Domenica) e da ultimo, le aperture straordinarie nei giorni feriali e festivi, le quali meriterebbero una trattazione apposita circa i fenomeni sociologici e demotivanti dal punto di vista professionale che vanno via via generando. Ovviamente, la crisi economica scoppiata proprio nel 2011 ed il calo occupazionale registrato negli anni a venire, stanno progressivamente neutralizzando questo trend.

⁴ Indagine conoscitiva sul settore della GDO - IC43.

1.2 LA CLASSIFICAZIONE DEGLI ESERCIZI COMMERCIALI

Dopo aver analizzato i fattori che hanno spinto la nascita degli intermediari commerciali e quelli relativi alla loro distribuzione nel territorio nazionale è bene tracciare alcuni criteri che solitamente vengono utilizzati per la classificazione dei diversi punti vendita⁵. Si parte anzitutto dall'*ampiezza* dell'assortimento che si riferisce al numero di prodotti che vengono commercializzati nel negozio, per poi passare all'analisi della sua *profondità* che riguarda, invece, il numero di marche che vengono trattate per ciascuna tipologia di prodotto. Questi due fattori permettono di qualificare il grado di specializzazione dello store: assortimenti poco ampi ma molto profondi sono indice di un *negozio specializzato* (esercizio di piccola dimensione che trova collocazione prevalentemente nei centri urbani spesso in prossimità di negozi complementari⁶), viceversa per quelli non specializzati. A tal proposito vanno menzionati appunto i piccoli distributori specializzati di ridotte dimensioni che in Italia nell'ambito di panifici, macellerie, pescherie e fruttivendoli vanno ancora per la maggiore. Essi vantano una competenza professionale degli addetti piuttosto elevata e sono situati prevalentemente nei centri storici, o a ridosso di grandi esercizi commerciali che offrono un bacino di utenza consistente.

Proseguendo con le variabili di classificazione si ritrovano la *varietà dell'offerta* che permette di scindere i punti vendita che trattano solo generi alimentari, ovvero quelli caratterizzati dai reparti food e non food; la *superficie del negozio* che risulta essere molto importante per i concetti di redditività per metro quadro; *le tecniche di vendita* che distinguono tra quelle servite al banco o il self service (libero servizio) ed infine *l'ubicazione del PdV* che può essere urbana od extra-urbana. Questa solitamente dipende dalle dimensioni del negozio e dalle politiche distributive perseguite dall'intermediario: i supermercati della grande distribuzione tendono a presidiare zone adiacenti ai centri urbani, mentre gli ipermercati ed i centri commerciali le zone periferiche ed extra-urbane.

⁵ U. Collesei, 2006.

⁶ P. Moroni, 2006.

1.2.1 LA GRANDE DISTRIBUZIONE ORGANIZZATA

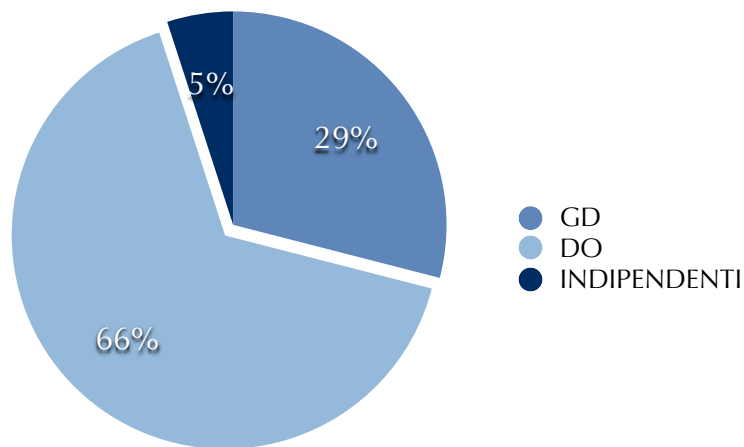
Con l'accezione di Distribuzione Moderna, o più precisamente, di Grande Distribuzione Organizzata, anche nota con l'acronimo *GDO*, si fa riferimento ad “[...] un insieme di punti vendita gestiti a libero servizio⁷, organizzati su grandi superfici e, generalmente, aderenti ad un'organizzazione o ad un gruppo che gestisce una serie di punti vendita contrassegnati da una o più insegne commerciali comuni⁸”. Si tratta appunto di unità di vendita di dimensioni medio-grandi che vengono gestite dai grandi nomi della distribuzione (Grande Distribuzione) o da gruppi associativi (Distribuzione Organizzata) allo stesso tempo. Con i primi vengono indicate strutture di grosse dimensioni che vengono gestite da un unico soggetto istituzionale (il proprietario gestisce direttamente i singoli punti vendita); in Italia le più importanti sono *Carrefour*, *Auchan*, *Esselunga*, *Coop Italia* e *Conad*. Con i secondi, invece, ci si riferisce alla parte preponderante del tessuto distributivo nazionale, ovvero piccoli soggetti che si aggregano tra di loro in gruppi di acquisto (questione delle *Centrali di Acquisto* ampiamente dibattuta al Capitolo 4 circa le relazioni *Retailer-Retailer*); nella fattispecie: *Interdis*, *Selex*, *Sisa* e *Despar*. Da ultimo, ci sono quelli che vengono definiti come “*indipendenti*”, si tratta di negozi dalle superfici molto contenute che non sono qualificabili come attori della Grande Distribuzione e non aderiscono ad Organizzazioni Distributive.

Il grafico seguente (Grafico 1, *L'incidenza delle diverse categorie*) mostra l'incidenza GD e DO in termini numerici di punti vendita nel panorama distributivo italiano.

⁷ Tecnica di vendita in contrapposizione a quella tipicamente praticata nel negozio specializzato denominata come “vendita assistita”.

⁸ Indagine conoscitiva sul settore della GDO-IC43.

L'INCIDENZA DELLE DIVERSE CATEGORIE DISTRIBUTIVE



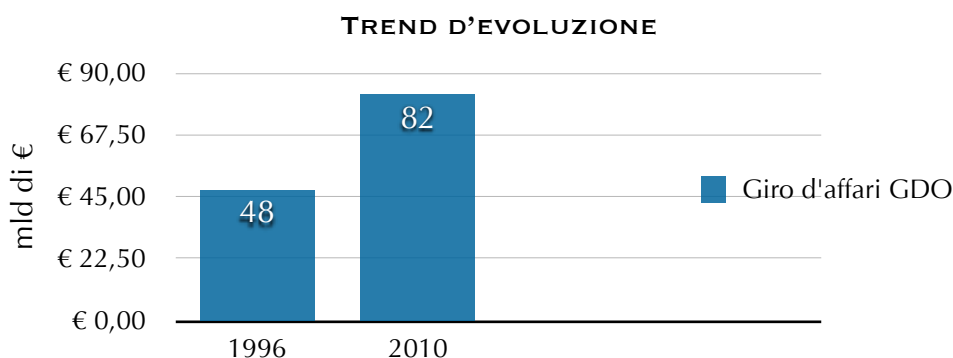
Fonte: Indagine conoscitiva sul settore della GDO - IC43.

Come si può notare, risulta preponderante la presenza della Distribuzione Organizzata che incide per circa il 66%, mentre i grandi gruppi detengono una quota di presenza pari al 29%. I negozi che non aderiscono a nessuna delle due forme precedenti: "Indipendenti", risultano toccare appena il 5% dei punti vendita sul totale del comparto distributivo, essi si sono via via ridotti grazie al peso maggiore che nel corso del tempo hanno assunto le formule associative dei diversi operatori.

Numerosi sono i *format* distributivi che afferiscono alla tematica in questione; il Ministero dell'Industria, Commercio ed Artigianato riconosce e definisce principalmente la realtà dei Supermercati, Ipermercati, Superette e Discount; in questa sede riprenderemo la definizione integrale circa i primi due (Supermercati ed Ipermercati), mentre, per quanto riguarda i Superette ed i Discount, ci si limita a chiarire quanto segue. Con i primi si intendono dei punti vendita di piccole dimensioni che, sebbene le ridotte superfici di vendita, sono organizzati nelle forme di un supermercato; con i secondi ci si riferisce a negozi con assortimento limitato, sia privi di banco a servizio di prodotti freschi e freschissimi, sia degli articoli della grande marca.

Quando invece si parla di supermercato, si fa riferimento ad una realtà distributiva introdotta e diffusa in Italia negli anni Sessanta e con ciò si intende: *"un esercizio di vendita al dettaglio operante nel campo alimentare organizzato prevalentemente a libero servizio e con pagamento all'uscita degli articoli"*

acquistati, che dispone di una superficie di vendita superiore ai 400 mq e di un vasto assortimento di prodotti di largo consumo, in massima parte preconfezionati, nonché, eventualmente, di alcuni articoli non alimentari di uso domestico corrente⁹". Si tratta di fattispecie che, date le loro medio-piccole dimensioni, vengono ubicate in zone pressoché centrali dei singoli comuni, diversamente per ciò che concerne gli ipermercati, i quali essendo caratterizzati da strutture di grandi dimensioni, tendono a presidiare le zone periferiche o spesso l'uscita di raccordi autostradali. Esso definisce: "[...] una grande unità di vendita al dettaglio con almeno 2500 mq di superficie di vendita, normalmente disposti su un singolo piano, situato in aree suburbane, organizzato prevalentemente a libero servizio, che offre un vasto assortimento di prodotti alimentari e non alimentari di diffuso consumo; adotta una politica di margine molto ridotta e dispone di un'ampia area di parcheggio¹⁰". Tuttavia a qualificare l'ipermercato spesso sono presenti un numero rilevante di altri negozi ed esercizi commerciali che compongono ciò che prende il nome di galleria commerciale¹¹. Come si può notare dal grafico seguente (Grafico 2, *Trend d'evoluzione*) a partire dagli anni Sessanta, la distribuzione moderna, per ciò che attiene il settore alimentare, ha registrato una crescita vertiginosa. Oggigiorno l'espansione continua, ma con ritmi meno accelerati rispetto agli anni Novanta.



Fonte: Federdistribuzione, 2011.

⁹ Ministero Industria, Commercio ed Artigianato, 1984.

¹⁰ Ministero Industria, Commercio ed Artigianato, 1984.

¹¹ Indagine conoscitiva sul settore della GDO - IC43.

L'analisi di *Federdistribuzione* mette in luce come dalla fine degli anni Novanta fino ai giorni nostri il volume d'affari¹² delle insegne afferenti alla grande distribuzione organizzata sia aumentato di circa il 71%, passando da 48 mld circa, a 82 mld di euro. Compatibilmente con questa crescita, lo stesso studio mette in rilievo come le vendite del dettaglio tradizionale invece, si siano ridotte del 55%. Come si può notare, l'espansione del settore distributivo alimentare è avvenuta alle spese della distribuzione tradizionale, che oggi appare compressa ad una dimensione che può essere definita come minima fisiologica.

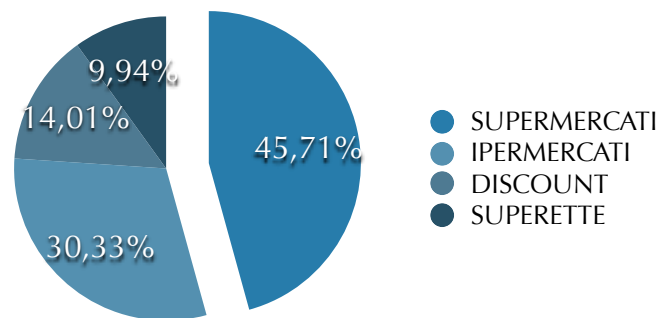
Ovviamente, le conseguenze di questi trend hanno comportato in Italia, ma anche negli altri paesi Europei, un pesante inasprimento del potere di mercato dei nuovi attori della distribuzione, soprattutto nei luoghi di approvvigionamento, i quali hanno fatto registrare talvolta comportamenti vessatori degli stessi verso i produttori industriali.

Tuttavia, *"non è tutto oro ciò che luccica"*, mette in luce l'istituto nazionale di statistica con la sua relazione 2011 circa le vendite del commercio al dettaglio¹³, lo studio ha permesso di apprezzare come vi sia una correlazione inversa tra superficie di vendita ed ammontare delle vendite stesse. Infatti, in questo periodo, si è registrata una battuta d'arresto dei format distributivi di grandissime dimensioni. Gli ipermercati sono stati gli unici PdV della GDO a subire, tra il 2010 ed il 2011, una contrazione delle vendite pari al 2,4%, in controtendenza rispetto ai discount ed i supermercati che hanno registrato rispettivamente incrementi nella misura dell'1,6 e del 0,5%. Sulla base di ciò, il grafico seguente mette in luce l'incidenza di ciascun format distributivo sul settore complessivo della distribuzione moderna, pesata per le vendite registrate; è emerso quanto segue (Grafico 3, *La struttura della GDO*).

¹² Il volume di affari è rappresentato dalla somma di tutte le cessioni e delle prestazioni effettuate nell'esercizio.

¹³ Indagine conoscitiva sul settore della GDO - IC43.

LA STRUTTURA DELLA GDO



Fonte: ACNielsen, 2012.

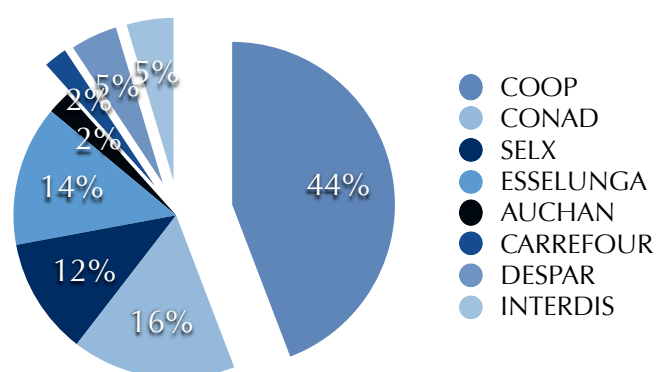
Come si può notare dai dati dell'ultimo triennio espressi in termini di incidenza delle vendite nella GDO, il canale preponderante e maggiormente preferito dai consumatori risulta essere quello dei supermercati con vendite complessive di settore pari al 45,71%, seguono gli iper che registrano vendite per il 30,33%, mentre in coda si trovano discount con il 14,01% ed i superette con il 9,94%.

Sulle prospettive di questa tendenza, piena consapevolezza è stata acquisita dal colosso francese: *Carrefour Italia*, che, ad oggi, si presta ad essere l'insegna più innovativa nel tessuto distributivo italiano. *"Piccolo è bello"* potrebbe essere definita la sua nuova manovra che consiste nell'apertura di 30 nuovi negozi di piccole dimensioni e di prossimità nella nostra penisola. Con un fatturato di circa 5,3 mld di euro, per Carrefour si chiude nel 2013 un anno molto difficile a causa del calo dei consumi, come già precisato, maggiormente avvertito negli ipermercati. Nonostante questi risultati deludenti, afferma *Gregoire Kaufman*, direttore marketing e commerciale del gruppo nella penisola: *"L'Italia è il quarto paese per il business, un mercato caratterizzato dal fatto che i consumatori si relazionano ai prodotti ed al punto vendita in modo molto diverso nelle varie regioni"*. L'iniziativa in questione, si propone appunto di rafforzare la relazione tra il cliente ed il punto vendita e il format che più assolve questa finalità è il supermercato. Il trend quindi è quello di sviluppare negozi più piccoli rispetto agli iper, all'insegna della vicinanza e della velocità: i clienti sono per lo più anziani e muoversi in macchina diventa via via più complicato, sostiene

Kaufman. I supermercati *Carrefour Express*, sono già presenti nel nostro territorio nella misura di 650 punti vendita, un numero destinato quindi ad aumentare notevolmente¹⁴.

L'analisi *Nielsen 2012* ha messo in luce la partizione, per quote di mercato detenute¹⁵, dei primi otto operatori presenti nel comparto nazionale, sia della grande distribuzione, che in quella organizzata. È emerso quanto segue (Grafico 4, *Quota di mercato degli operatori*).

QUOTA DI MERCATO DEGLI OPERATORI



Fonte: Ns elaborazione su dati ACNielsen, 2012.

Il grafico di nostra elaborazione evidenzia il grado di presenza delle prime insegne sia *GD* che *DO* nel mercato nazionale in questa sede essa è stata calcolata in base ai dati *ACNielsen 2012* circa il primo attore nelle diverse province di ciascuna regione d'Italia. *Coop Italia* è la prima insegna maggiormente presente nel territorio nazionale (44%), seguita da *Conad* (15,90%) e, assieme a *Selex* (11,36%), si collocano sul podio dei primi tre attori "DO" più presenti a livello nazionale. Mentre a livello di "GD" risultano egualmente presenti i due gruppi francesi *Carrefour* ed *Auchan* con una quota di mercato pari al 2% ciascuno, seguiti da *Despar* ed *Interdis* che parzialmente hanno entrambe il 5% ed infine *Esselunga* (13,65%).

¹⁴ I.G.Venini per "ItaliaOggi". Venerdì, 28 Febbraio 2014.

¹⁵ Calcolate sul fatturato complessivo di settore.

Occorre ribadire che si tratta della presenza calcolata su dati nazionali in quanto, a livello provinciale, essa risulta essere notevolmente diversa (ad esempio nelle province del Veneto è il gruppo *Selex* a detenere la maggiore quota di mercato).

A questo punto della trattazione, la letteratura economico-aziendale fedelmente rimarcata in questa impone una precisazione doverosa circa il concetto di *quota di mercato*. Con questo termine si indica, in sostanza, l'incidenza delle vendite afferenti ad una determinata realtà aziendale (i -esima) rispetto alle vendite totali di settore (VT): $QM=[VAi/VT]$ (es. vendite *Selex* / Vendite Totali di settore= 11,36%). La particolarità di questo indicatore sta nel fatto che può essere calcolato sia in ragione delle vendite espresse in valore ($QMva$) che in ragione delle vendite espresse in volumi: "*Unit Market Share*" ($QMvo$). Dal loro confronto possono essere dedotte importanti informazioni circa la *politica dei prezzi* perseguita dall'impresa. Quindi se $QMva > QMvo$, l'impresa applica dei prezzi che sono tendenzialmente superiori rispetto alla media di mercato; viceversa $QMva < QMvo$ ¹⁶.

Ovviamente dall'analisi della quota di mercato si evince il livello di competitività di un'impresa: un valore elevato indica una presenza maggiore sul mercato, quindi un maggior potere verso i concorrenti, non solo, ma l'indicatore in questione può essere relativizzato (quota di mercato relativa) ai principali competitors, separatamente o complessivamente considerati ($QMi/QMcomp$).

Tornando ai dati di riferimento, urge un'immediata considerazione: la profonda trasformazione che è avvenuta nel tessuto distributivo del nostro Paese e non solo, ha portato con sé la progressiva concentrazione del potere di mercato nelle mani delle insegne della moderna distribuzione, siano esse attori della Grande Distribuzione, ovvero realtà facenti parte alla Distribuzione Organizzata. Sulla base di queste dinamiche, numerose sono talvolta le condizioni inique a cui le imprese del comparto industriale devono soggiacere se vogliono far pervenire i prodotti, oggetto della loro attività di trasformazione, nelle mani dei consumatori finali (vedi "*Le dinamiche della relazione industria-distribuzione*" al Capitolo 4). Ma, nonostante ciò, si stanno aprendo nuove prospettive che scaturiscono da accordi di tipo *win-win* tra i due attori della catena, che sono trasversali tra

¹⁶ B. Busacca; G. Bertoli, 2009. "Customer Value. Soddisfazione, Fedeltà, Valore". EGEA, Milano.

logiche di competizione e di collaborazione allo stesso tempo. In questi casi, il cliente ed il maggiore valore percepito dallo stesso non rappresentano la posizione finale dell'intero canale distributivo, ma anzi, il punto da cui partire per la riorganizzazione di un insieme di attività che vengono inserite in ottica di *network*, di filiera del valore appunto.

CAPITOLO 2.

GLI ASPETTI DELLA LOGISTICA

La logistica è una tra le principali fonti del vantaggio competitivo di un'impresa operante nel settore della *GDO*, infatti nell'accezione più moderna, la distribuzione può essere definita come *"logistica allo stato puro"*¹⁷ che ricerca l'ottimizzazione del flusso di merci e di informazioni direttamente dal fornitore al punto vendita. La funzione in questione ha accumulato oggi una notevole rilevanza rispetto al passato in cui il contatto diretto con il cliente era considerato il focus principale dell'attività distributiva tuttavia, grazie al mutamento del contesto competitivo infatti, si pone l'accento sull'aspetto logistico come leva fondamentale per il recupero di efficienza ed efficacia allo stesso tempo.

L'integrazione ed il controllo logistico nella *GDO* vengono perseguiti con due finalità principali: poter godere di economie di scala e fonti di efficienza che ne derivano, da un lato, o poter incrementare il potere contrattuale lungo l'intera filiera, dall'altro. Ecco che essa diventa uno strumento fondamentale della strategia complessiva delle imprese appartenenti al comparto del retailing.

L'area logistica ha assunto un ruolo di grande rilievo nel management aziendale. A partire dagli anni Ottanta infatti sono accresciute progressivamente le competenze ad essa associate includendo compiti più ampi: non solo relativi alla gestione delle mere operazioni di trasporto e stoccaggio dei beni fisici, ma anche relativi al coordinamento di tutte le fasi che riguardano il ciclo di approvvigionamento, di produzione e di vendita a livello intra-aziendale (di singola unità) ed inter-aziendale (tra diverse unità)¹⁸.

Una prima definizione del termine in questione esprime *"l'insieme delle decisioni e delle attività relative alla pianificazione, organizzazione, gestione e controllo dei flussi aziendali finalizzate al recupero di efficienza ed efficacia da monte, nei rapporti con i fornitori fino, a valle, nelle relazioni con gli utilizzatori finali degli output"*¹⁹.

¹⁷ Censis, 1998.

¹⁸ R. Resciniti, 2000. "Il governo dell'integrazione logistica". Edizioni scientifiche italiane, Napoli.

¹⁹ L.Penco, 2007.

Da questa emergono chiaramente due flussi che fanno capo alla funzione: quello informativo sui fabbisogni, che riguarda la definizione della domanda, la gestione degli ordini e la pianificazione degli acquisti; e quello fisico a valore aggiunto, che afferisce all'aspetto più operativo²⁰. Esso inizia con l'acquisto dei materiali e termina con la vendita dei prodotti ai consumatori finali, generando valore per l'impresa che deriva dal rendere disponibile i materiali ed i prodotti nei tempi, nei luoghi e nelle quantità richieste dalla domanda.

In quest'ultimo versante emergono due processi: quello relativo alla logistica di *approvvigionamento*, che ha a che fare con le imprese manifatturiere e riguarda la trasformazione degli input in prodotti finiti; e quello relativo alla *distribuzione* fisica che consiste nell'allocazione dei prodotti finiti nei mercati di sbocco (ricevimento merci, stoccaggio e movimentazione all'interno dei magazzini, gestione dell'ordine e trasporto dai magazzini centrali alla rete vendita)²¹.

In dottrina vengono specificate ulteriori declinazioni dell'aspetto logistico, la prima riguarda il concetto di *stock* che, nella fattispecie, attiene alla gestione delle scorte e delle rimanenze di magazzino; mentre la seconda, che ha a che fare ancora una volta con il *logistics flow*, nello specifico si riferisce al governo dei flussi fisici ed informativi lungo l'intera filiera, da monte a valle (acquisti, produzione, marketing e vendite), affinché sia assicurata la merce giusta, nel posto giusto e nella quantità ritenuta ottimale, vale a dire secondo le esigenze espresse dalla domanda.

Per completezza della trattazione a riguardo, va precisato che l'attività in oggetto ha una duplice dimensione, ossia quella *organizzativa*, che riguarda l'intera supply chain e la gestione di strumenti, procedure e personale che il caso richiede, e quella delle *relazioni* e dei contatti instaurati con i soggetti esterni, ma che alimentano e sono parte della catena del valore.

È possibile, poi, notare come studi aziendali²² abbiano fatto seguire un percorso evolutivo alla tematica in questione. Infatti prima la logistica era intesa come

²⁰ E. Ottimo, R. Vona, 2001. "Sistemi di logistica integrata: hub territoriali e logistica internazionale". Egea, Milano.

²¹ E. Massaroni, 1997. "Logistica industriale". Cedam, Padova.

²² Resciniti, 2000.

mera gestione di attività operative con l'obiettivo di massimizzare l'efficienza e l'efficacia aziendale; oggi invece, lo stesso termine, è espressione di funzioni che vanno ben oltre i confini aziendali e sono guidate dalla massimizzazione del valore per il cliente finale. In questa prospettiva emerge come sia necessario che l'intero flusso logistico sia attivato dal cliente seguendo una logica di tipo *Pull*, quindi con l'obiettivo ultimo di allineare il flusso operativo alla domanda finale. Nello specifico la dottrina suole distinguere tre fasi che ricalcano diverse concezioni a riguardo:

- fase della *logistica incompleta*, ossia l'accezione più operativa e tradizionale del termine, che si articola in una singola area aziendale volta alla ricerca di efficienza funzionale con l'obiettivo teso alla massima efficienza nel controllo delle scorte, del trasporto e della gestione dei magazzini;
- fase della *logistica integrata*, derivante dalla presa di coscienza della necessità di una maggiore integrazione dei flussi fisici a livello complessivo d'azienda, ossia il completamento delle attività che, precedentemente, erano attribuite ad una singola funzione aziendale; l'obiettivo ricercato è quello di bilanciare il trade-off costi logistici-servizi offerti;
- fase del *supply chain management*, nella quale l'attenzione passa da una logica intra-aziendale ad una inter-aziendale, quindi il focus si sposta verso la gestione dei rapporti di filiera tra imprese diverse, che danno vita alla catena di fornitura e le problematiche di coordinamento ed integrazione che ne derivano.

A partire dagli anni Novanta, sulla scia dell'ultima fase summenzionata, l'aspetto logistico inizia ad interessare non solo l'impresa manifatturiera ma anche quella del retailing della *Grande Distribuzione Organizzata* che svilupperà competenze proprie in materia, rivestendo il ruolo di attore interno alla supply chain dell'impresa industriale: “[...] questa visione si limita a considerare l'impresa della distribuzione non tanto come un soggetto logistico, quanto come un anello di un'attività - la distribuzione fisica appunto - che è governata totalmente dall'industria; la distribuzione al dettaglio, da un punto di vista logistico, costituisce una componente di complessità da gestire²³”. Infatti, l'impresa della

²³ L. Penco, 2007. “La Logistica nelle Imprese della Grande Distribuzione Organizzata”. Franco Angeli.

distribuzione si inserisce in una catena del valore più ampia che parte dall'aspetto industriale, circa la produzione dei beni da parte delle imprese fornitrici e termina con la vendita di questi ai clienti finali, aspetto che qualifica il settore del *retailing*.

Tre sono gli approcci che inglobano, in modo sinergico e collegato, l'aspetto logistico nell'ambito della GDO:

- approccio storico-evolutivo che considera l'evoluzione dell'ambiente competitivo, nel quale l'impresa della distribuzione è immersa, come movente dell'integrazione verticale che porta la stessa ad assumere il controllo dell'aspetto logistico (centralizzazione delle attività di magazzino). Nello specifico si fa riferimento al passaggio da forme tradizionali di competizione basate sul costo e sull'efficienza a forme più avanzate che vedono il servizio al cliente ed il valore che ne deriva, come driver competitivo fondamentale (si inserisce in questa prospettiva la problematica dello stock-out della merce a scaffale)²⁴;
- approccio tecnico-efficientista (di stampo più ingegneristico) che considera le soluzioni tecnologiche adottabili in materia e sfrutta i vantaggi derivanti dall'ICT, quali l'automatizzazione nella gestione degli ordini, delle scorte e delle previsioni di domanda permessi da innovazioni come l'ECR²⁵ (vedi Capitolo 4)²⁶;
- approccio sistemico-relazionale, in coerenza con la fase di *supply chain management*, inserisce trasversalmente l'impresa della distribuzione in un sistema del quale essa risulta esserne solo l'anello finale, responsabile di rendere disponibili i prodotti nelle mani dei consumatori. Si considerano quindi la gestione delle relazioni, più o meno collaborative, con i fornitori che si collocano a monte del *sistema del valore* (tematiche di *Lean Procurement*

²⁴ J. Fernie, 1997. "Retail Change and Retail Logistics in the United Kingdom: Past Trenta and Future Prospect". The service Industries Journal, Vol.17, n°3, July.

²⁵ Efficient Consumer Response.

²⁶ M. Caputo, 1998. "Organizzare la logistica per l'Efficient Consumer Response: risultati di una ricerca empirica. Cedam, Padova.

affrontate di seguito) e l'oggetto di quest'approccio è la ricerca di una consonanza tra GDO ed i suoi fornitori²⁷.

È importante notare come il concetto di *value system* vada oltre la teorizzazione di Porter (1985). Quest'ultima, nota come *catena del valore*, distingue le *funzioni primarie*, tra le quali quella logistica, che sono quelle direttamente responsabili della creazione dell'output, dalle *funzioni di supporto* che permettono lo svolgimento delle prime (di supporto appunto). Secondo Porter, l'insieme di queste funzioni, che qualificano l'identità di un'impresa, crea un valore aggiunto complessivo superiore rispetto a quello prodotto dalla singola funzione separatamente considerata²⁸. Diversamente il sistema del valore, che si inserisce in un'ottica strategica allargata, è inteso come una rete di connessione (o rete del valore) tra impresa, fornitori e partner che partecipano alla creazione del valore: ogni attore è un anello specifico dell'intera supply chain.

L'aspetto logistico risulta assumere una dimensione che non può prescindere dal core business delle imprese del retailing, in quanto esso consiste nel *"trasferire i beni dai luoghi di produzione a quelli di consumo, nel conservarli nel tempo in modo da immetterli nel mercato in ragione della graduale richiesta degli acquirenti e nel portarli a disposizione di questi ultimi secondo le modalità di assortimento, di pagamento e di consegna ad essi gradite"*²⁹. In sostanza una sorta di raccordo, oggi più complesso grazie all'elevato numero di referenze da gestire, tra quelli che sono i tempi ed i ritmi della produzione a monte ed i ritmi di vendita dettati dalla domanda a valle, nel quale assumono fondamentale rilievo i flussi informativi che accompagnano quelli fisici allo scopo di creare un fit tra attività di produzione e gli acquisti di mercato. Va da se che la destrezza con la quale vengono svolte queste attività centrali, contribuisce a consolidare i livelli di soddisfazione dei clienti finali e ad accrescere il bacino di utenza dei punti vendita che afferiscono ad un'insegna distributiva.

Come già ribadito il comparto logistico riveste, appunto, un'importanza strategica per la competitività dell'impresa della GDO: esso rientra nell'ambito del servizio

²⁷ B. Luceri, 1996. "La logistica integrata". Giuffrè, Milano.

²⁸ M. Porter, 1998. "Il vantaggio competitivo". Edizioni di Comunità

²⁹ S. Sciarelli, R. Vona, 2000. "L'impresa commerciale". McGraw-Hill, Milano.

alla clientela e non solo; una gestione efficace ed efficiente dello stesso si traduce inevitabilmente in un risparmio di costo apprezzabile sui prezzi di vendita al dettaglio delle referenze a scaffale. Ciò non è di poco conto se si pensa che alcuni studi hanno messo in luce come l'incidenza dei costi logistici sia del 5% sul prezzo finale e mediamente rappresentano il 70% della struttura dei costi operativi sostenuti dall'impresa nell'ambito complessivo della sua attività³⁰. Ecco che il comparto logistico diventa una vera e propria fonte di costo da monitorare e da gestire nelle sue variabili circa le frequenze di rifornimento, il valore unitario della merce, l'ampiezza dell'assortimento, rischi di stock-out e la dispersione spaziale intesa come lo spazio necessario perché il prodotto raggiunga il punto vendita di destinazione.

L'impresa del retailing, diversamente da quelle tipiche industriali, in cui il frutto dell'attività produttiva è il prodotto finito, ha come output l'erogazione di un servizio alla clientela che può essere distinto in una duplice dimensione: i servizi di punto vendita intesi come l'ambientazione, il layout espositivo, assistenza e supporto del personale e servizio di pagamento alle casse; e quelli gestiti a monte di esso che mirano a garantire assortimento e disponibilità dei prodotti nei punti vendita. L'evoluzione del settore ha cambiato le logiche della competizione infatti, se prima degli anni Novanta le imprese della GDO mettevano fuori gioco i piccoli attori tradizionali grazie ai prezzi competitivi derivanti dallo sfruttamento dei vantaggi di costo, oggi la concorrenza verte su concetti di diversificazione del servizio offerto alla clientela con lo scopo di erodere quote di mercato, non più ai piccoli attori del dettaglio tradizionale, ma piuttosto tra gli stessi retailers moderni. La questione non è più così semplice.

A questo punto non è difficile constatare che servizi con standard qualitativi superiori, rispetto a quelli concorrenziali, vengono implementati per ottenere la fedeltà dei clienti stessi: ciò assolve alle moderne finalità della competizione³¹. Il concetto di *customer's fidelity* è molto delicato in questo ambito, infatti esso indica: *“Un coinvolgimento, profondamente ancorato, verso il riacquisto di un*

³⁰ Deloitte - Ailog. “La supply chain come area di innovazione e creazione di valore nel largo consumo”. Ricerca Deloitte, 2006.

³¹ L. Penco, 2007.

prodotto o servizio preferito nel corso del tempo"³², ciò si traduce in acquisti ripetuti di una stessa marca, di uno stesso paniere di marche o presso una stessa insegna distributiva che non risentono di fattori di influenza o comunicazioni di marketing mirate ad invertirne e contrastarne la tendenza. La questione si concretizza mediante una serie di azioni di comunicazione, messe in atto dall'impresa, che sono volte a mantenere nel tempo la clientela esistente mediante apposite strategie tese ad aumentare il grado di *customer's satisfaction*, ossia la creazione e lo sviluppo di una relazione *win-win*³³ tra venditore ed acquirente.

In questa prospettiva si inserisce la teoria della *customer-based view*³⁴, che pone alla base del successo di un'impresa il cliente e le relazioni sviluppate con esso, infatti la soddisfazione di quest'ultimo aumenta la fiducia che è ritenuta il principale driver dell'ampiezza (capacità di generare nuove relazioni e mantenere quelle in essere) e della qualità delle relazioni. *"I clienti sono coloro che determinano il successo o l'insuccesso di qualsiasi attività commerciale. Essi potranno sentirsi appagati quando, nel momento in cui escono dal negozio, avranno la sensazione di aver ricevuto le giuste attenzioni e di aver acquistato i prodotti che cercavano ad un prezzo adeguato"*³⁵.

Alcune teorizzazioni a riguardo definiscono la criticità della *Soddisfazione* come un'equazione che contrappone alle *Performance* di servizio erogato da un punto vendita le *Aspettative* che il cliente nutre prima dell'esperienza di acquisto, in sostanza: $SC = P - A$ ³⁶. Proseguendo con questa definizione si possono verificare due archetipi di situazioni, la prima è caratterizzata dalla manifestazione di un differenziale positivo, $P \geq A$ (soddisfazione più o meno piena delle esigenze che contraddistingue un *cliente attivo*³⁷: parlerà bene del punto vendita); la seconda è

³² R. L. Oliver. "Whence Consumer Loyalty". Journal of Marketing Research, 1999.

³³ Dalla teoria dei giochi: gioco a somma positiva, di mutuo vantaggio.

³⁴ B. Brusca; G. Bertoli, 2009, *Customer Value: soddisfazione, fedeltà, valore*. Egea, Milano.

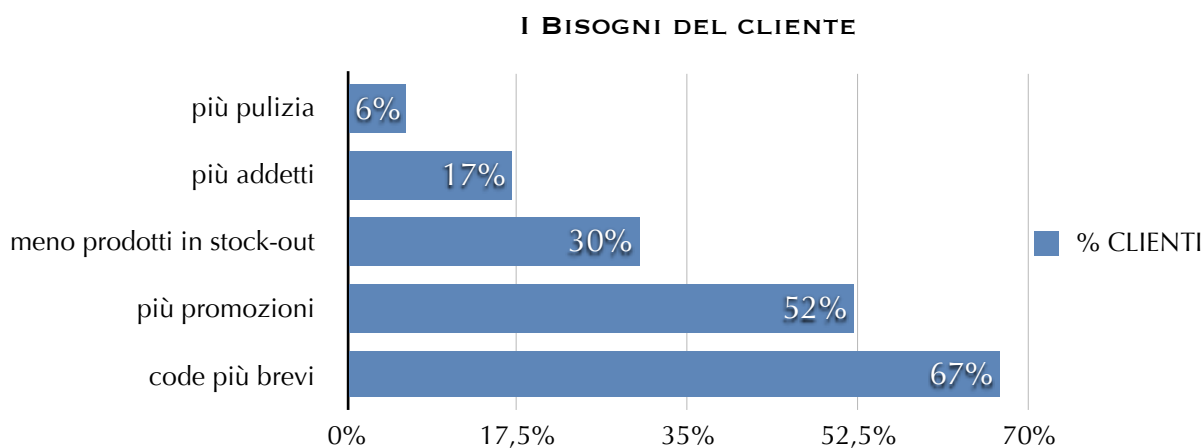
³⁵ P. Moroni, 2006.

³⁶ P. Moroni, 2006.

³⁷ Si tratta di pubblicità gratuita giudicata più efficace di quella istituzionale.

rinvenibile nell'insoddisfazione, P<A (il cliente non tornerà più e parlerà male del punto vendita).

Uno studio che risale al 2004 ha messo in relazione quelle che sono le componenti di servizio offerto dalle imprese del retailing ed i bisogni espressi dalla clientela, è emerso quanto segue (Grafico 5, *I Bisogni del cliente*).



Fonte: ECR Europe: Optimal Shelf Availability, 2004.

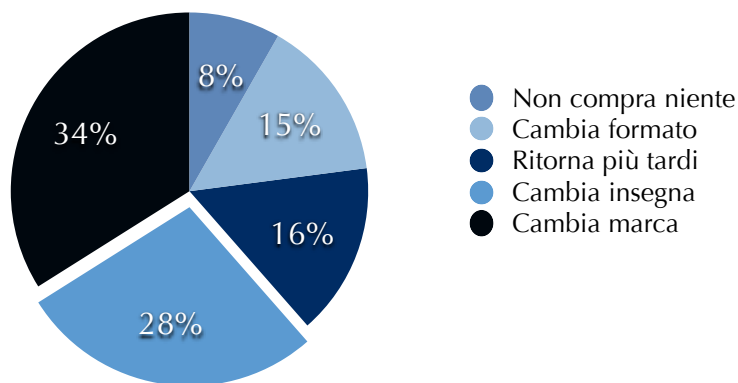
Come si può notare rapidamente il 67% dei clienti intervistati sembra apprezzare la rapidità del servizio per quanto concerne i pagamenti alle casse ed i banchi serviti (gastronomia, macelleria e salumeria); il 52% desidera più offerte promosse dal suo retail di fiducia; un elevato 30% invece richiede che ci siano meno inevasi a scaffale soprattutto se si tratta di referenze promozionali; il 17% ritiene che la presenza di un vasto numero di addetti possa migliorare la qualità del servizio ed infine, solo il 6% fa riferimento ad una maggiore pulizia dell'ambiente.

2.1 IL FENOMENO DELLO STOCK-OUT

Ebbene, quando si parla di logistica, risulta cogente principalmente solo una delle variabili qualitative, ossia la rottura di stock delle referenze: essa si manifesta quando un prodotto a scaffale non è disponibile per l'acquisto. Se ne deduce che il tema in questione incide molto sull'immagine dell'insegna distributiva, soprattutto se si tratta di referenze oggetto di offerte, quindi sulla qualità del servizio e da ultimo sui livelli di soddisfazione.

Alcuni studi hanno evidenziato come le reazioni dei consumatori al disservizio dell'OOS (*Out Of Stock*) siano diverse e vengono messe in luce dal grafico seguente (Grafico 6, *Reazioni al disservizio*).

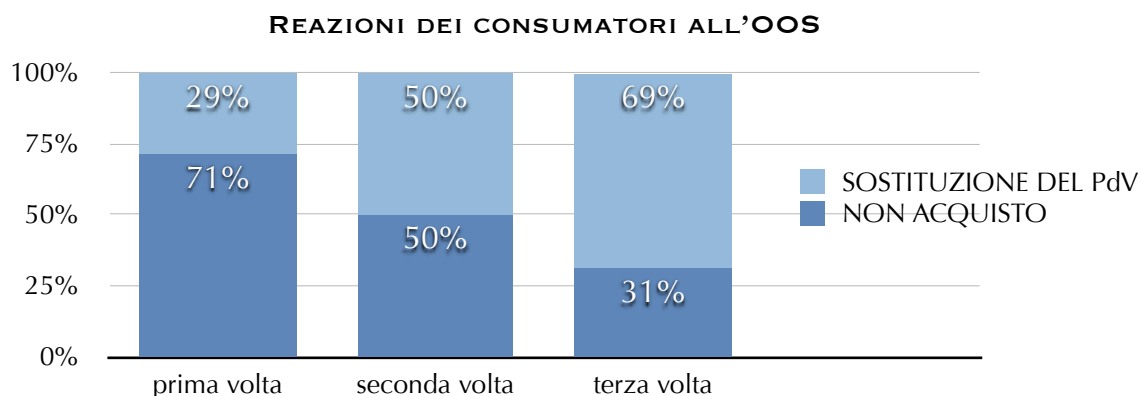
REAZIONI AL DISSERVIZIO



Fonte: Elaborazione AchieveGlobal di dati ECR Europe.

Come si può notare, diverse sono le reazioni dei clienti ad un primo disservizio di stock-out, nello specifico l'ECR Europe suggerisce che una piccola parte degli intervistati, circa l'8%, preferisce non comprare niente, il 15% opta per un altro formato dello stesso prodotto e della stessa marca, mentre una parte sensibilmente superiore (il 16%) decide di ritornare più tardi nella speranza di trovare il prodotto mancante. È importante notare che i clienti che cambiano l'insegna al primo disservizio siano ben il 28% degli intervistati, mettendo in luce un dato molto pesante se si pensa che un cliente frequenta in media tre insegne diverse della GDO. Infine la maggioranza preferisce cambiare semplicemente marca.

A dimostrazione del fatto che il comparto logistico possa essere qualificato come la linfa vitale per un'impresa, specialmente in questo settore, un altro studio ha messo in luce come il fenomeno dello stock-out produca nel tempo (si prendono in considerazione 3 volte) delle ripercussioni non trascurabili per l'insegna (Grafico 7, *Reazioni dei consumatori all'OOS*).



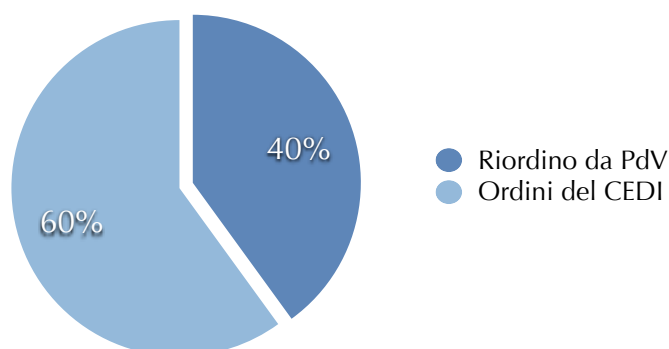
Fonte: ECR Europe: Optimal Shelf Availability, 2004.

Come si può notare dall'analisi del precedente, alla prima mancanza il 71%, in buona fiducia, preferisce non acquistare la referenza mancante o spostarsi su un prodotto equivalente di altro brand, mentre il 29% penalizza subito l'insegna cambiando supermercato; alla seconda volta i clienti intervistati si dividono a metà tra i non acquirenti e coloro che sostituiscono il punto vendita; infine alla terza volta il 69% si dichiara disposto a cambiare supermercato. Va da se che oltre agli evidenti danni di immagine che qualificano un servizio di bassa qualità, il retailer è costretto a sopportare un costo opportunità derivante dalle mancate vendite delle referenze e, a lungo andare, la perdita dei clienti causa la distruzione del rapporto di fedeltà ed il sostenimento dei *sunk cost*³⁸ sostenuti per le iniziative rivolte alla loro fidelizzazione.

Le cause principali del fenomeno, come espresso dal grafico seguente (Grafico 8, *Le cause dell'OOS*), sono da imputare al comparto logistico sia a livello del ciclo di riordino nel punto vendita (*in-store logistics* 40%), sia a livello di gestione del magazzino generale (CEDI 60%); infatti non succede raramente che, sebbene le referenze siano state ordinate dal PdV, queste non arrivano a destinazione a causa della mancata disponibilità.

³⁸ "Costi affondati": non generano più un corrispettivo.

LE CAUSE DELL'OOS



Fonte: ECR Europe: Optimal Shelf Availability, 2004.

Un'importante considerazione esprime la fonte del valore relativa all'aspetto in questione: "[...] la logistica può assumere un'importanza strategica fondamentale, proprio perché consente di ottemperare all'esigenza di innalzare il servizio, senza tuttavia penalizzare i costi.³⁹"

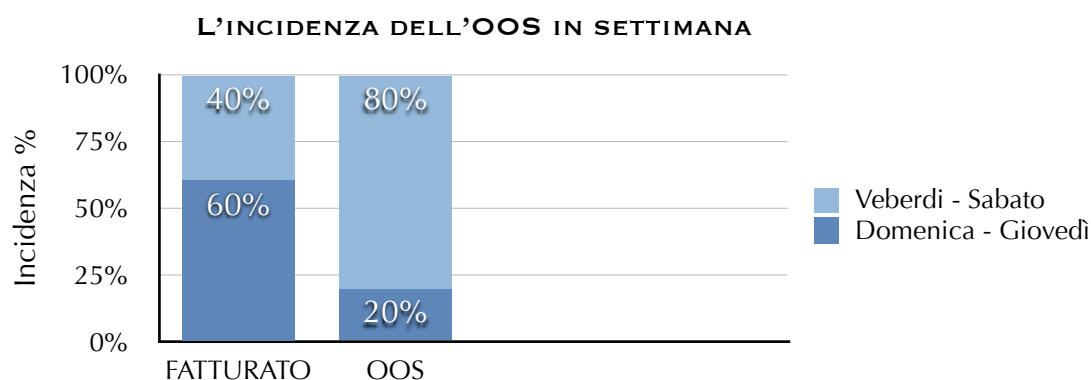
Se da un lato la corretta gestione della logistica consente, come già accennato, un risparmio di costo operativo che si traduce in un minor *mark-up*⁴⁰ sui prezzi di vendita al dettaglio, dall'altro essa incide sul versante del layout espositivo e quindi del merchandising, infatti lo spazio a scaffale destinato a ciascuna referenza può essere diretta espressione della domanda: aumenta all'aumentare delle vendite (vedi Capitolo 3). Una precisazione è doverosa. Nell'ambito della GDO lo *shelf space* è una risorsa scarsa per definizione a fronte dell'elevato numero di referenze che le imprese industriali propongono al retailer, di conseguenza una riduzione dello stesso, che non sia giustificata dalla riduzione della domanda dei prodotti, fa aumentare la frequenza dell'attività logistica intesa come ciclo di riordino in-store (poco spazio determina poche referenze che finiscono prima). Ecco che, il servizio logistico, diventa una componente fondamentale per ottimizzare le vendite del supermercato in modo tale che lo spazio a scaffale possa sempre contenere le referenze apposite, sia per evitare fenomeni di *overstock* dovuti all'eccesso di riordino rispetto alle vendite,

³⁹ A. Collins, M. Henchion, P. O'Reilly, 2001. "Logistics customer service: performance of Irish food exporters". International Journal of Retail&Distribution Management, Vol.29, n°.1.

⁴⁰ Rincaro.

alimentando così le scorte di magazzino, sia per evitare il fenomeno dello stock-out.

Infine un ulteriore studio condotto dall'ECR aiuta a capire meglio la portata del fenomeno in questione. Partendo dal presupposto che l'OOS è fonte di disservizio per il cliente finale e causa di mancato incasso per l'insegna, il grafico successivo evidenzia l'incidenza del fatturato contro quella dello stock nei vari giorni della settimana (Grafico 9, *L'incidenza dell'OOS in settimana*).



Fonte: ECR Europe: Optimal Shelf Availability, 2004.

Se scomponiamo i giorni della settimana in due gruppi: venerdì-sabato e resto dei giorni, è evidente come l'80% delle rotture di stock siano concentrate nel weekend e l'incidenza in termini di fatturato, per lo stesso periodo, è pari al 40%. È quindi evidente la relazione che c'è tra maggiore rotazione delle referenze a scaffale nei giorni di alta affluenza e rotture di stock.

2.2 LE IMPLICAZIONI LOGISTICHE

Come a suo tempo Porter aveva teorizzato, l'aspetto logistico ha delle ripercussioni con le altre funzioni aziendali ed il collegamento più immediato ed appropriato al discorso summenzionato attiene alla gestione finanziaria⁴¹. Infatti le rimanenze di magazzino rientrano all'attivo dello *Stato Patrimoniale* del bilancio d'esercizio (art. 2423 c.c.): esso è un documento contabile consuntivo che indica la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa al termine del periodo di gestione, che prende il nome di esercizio contabile. Nello

⁴¹ R. Vona, 2004. "L'impresa di logistica. Fondamenti economici, peculiarità settoriali e problematiche di gestione. Cedam, Padova.

specifico lo Stato Patrimoniale (art.2414 c.c.) definisce la situazione patrimoniale attiva come investimenti di capitale in immobilizzazioni, oppure in circolante che rappresentano impieghi in crediti, attività finanziarie e rimanenze appunto; mentre al passivo si trovano le fonti di finanziamento, che possono essere ripartite tra quelle a titolo di capitale proprio (apporti dei soci in capitale sociale) e quelle a titolo di capitale di debito (prestiti obbligazionari e finanziamenti bancari in primis). Quest'ultime hanno la caratteristica fondamentale di essere onerose, infatti periodicamente devono essere liquidati e successivamente pagati gli interessi per la remunerazione del finanziamento concesso, incidendo sui costi di gestione che nel Conto Economico (art. 2425) si contrappongono, in buona sintesi, ai ricavi dell'esercizio erodendo così, l'utile generato dall'impresa nel periodo. L'incipit di natura prettamente contabile-amministrativa risulta doveroso per comprendere appieno l'importanza della tematica relativa alle rimanenze di magazzino, infatti, secondo i principi che regolano la normativa contabile italiana, esse rientrano nell'attivo circolante (C-I)⁴², andando a comporre assieme ai crediti verso i fornitori il così detto "*Capitale Circolante Operativo*" (cioè della gestione caratteristica dell'impresa⁴³). La contropartita al passivo è che tali impieghi di capitale devono trovare una copertura finanziaria, quindi possiamo affermare che il CCO funziona come una spugna: un suo ingrossamento richiede e trattiene liquidità finanziaria (merce non venduta e finanziata dall'azienda), mentre una sua riduzione rilascia liquidità all'impresa per effetto degli incassi del venduto⁴⁴. Ecco perché un ammontare elevato di rimanenze fa aumentare il circolante e a sua volta le fonti necessarie al suo finanziamento che, nella maggior parte dei casi, sono a titolo di capitale di debito, incrementano cioè anche i costi finanziari. In quest'ambito urge oltretutto precisare che le

⁴² Lo Stato Patrimoniale è suddiviso in macroclassi (A;B;C;D), ciascuna si riferisce ad una diversa natura di immobilizzazione.

⁴³ In Economia Aziendale le imprese demarcano una gestione caratteristica che afferisce all'attività tipica, una gestione finanziaria per quanto riguarda i finanziamenti e le immobilizzazioni in attività finanziarie (o partecipazioni in imprese controllate/collegate) o proventi e costi di natura finanziaria ed infine una gestione patrimoniale per ciò che attiene agli investimenti fissi come gli immobili.

⁴⁴ G. Bertinetti, 2000. "Finanza aziendale applicata. Strumenti per l'analisi e la gestione finanziaria applicati ad un'impresa industriale". Giappichelli, Torino.

rimanenze, nel momento in cui vendono tradotte in vendite, rappresentano una fonte importante di *cash-flow* soprattutto se la loro velocità di rotazione (numero di giorni in cui esse si traducono in ricavi di vendita) risulta superiore a quella dei giorni delle dilazioni di pagamento concesse dai fornitori. In questo modo si innesca un circolo virtuoso dovuto alle vendite che generano la liquidità necessaria per pagare i fornitori stessi, migliorando la *posizione finanziaria netta*⁴⁵ dell'impresa (aumento del cash).

In conclusione una gestione oculata del flusso logistico fisico inteso come approvvigionamenti a monte e riordino attento in-store permette sia di migliorare l'aspetto finanziario ricorrendo sempre meno all'indebitamento oneroso per pagare i fornitori e finanziare le scorte di magazzino; sia di ottenere delle condizioni più favorevoli nei canali di fornitura (es. sconti per carichi completi). Infatti grazie ad un corretto *procurement* per ciò che attiene ai cicli di riordino, le imprese industriali riescono meglio a *schedulare*⁴⁶ la produzione concedendo, nelle condizioni contrattuali, sconti ed abbuoni che le rendono più favorevoli.

2.3 DA SUPPLIER-DRIVEN A RETAILER-DRIVEN: L'EVOLUZIONE DELLA LOGISTICA

Il comparto logistico è stato fin dal principio delle attività produttive e commerciali oggetto di trasformazioni, sia per quanto riguarda la dimensione delle attività ad esso associate, sia per ciò che concerne gli attori preposti al loro svolgimento. In particolare il cambiamento del contesto di riferimento ha portato progressivamente a trasferire alcune funzioni logistiche, tipicamente di competenza delle imprese industriali, direttamente a quelle del retailer ampliandone di conseguenza il raggio d'azione⁴⁷.

Sostanzialmente si passa da una fase chiamata come *supplier-driven*, dove gran parte delle attività in merito sono svolte dall'impresa industriale, o meglio conosciuto come periodo industriale appunto; ad una fase detta *retailer-driven*

⁴⁵ La posizione finanziaria netta consente di capire dove l'impresa investe denaro e come si finanzia: passività finanziarie-attività finanziarie.

⁴⁶ Tipicamente: programmare la produzione.

⁴⁷ R. Varaldo, 1999. "Il marketing negli anni 2000: sfide per il nuovo secolo. Guerini e associati, Milano.

dove la gran parte delle *logistics activities* passa nelle mani del dettagliante che intende detenere il controllo di tutta la filiera⁴⁸. Il punto di discontinuità (tra le due fasi) lo si ritrova negli anni Novanta a seguito del radicarsi della moderna GDO nel mercato. Infatti, nel periodo precedente, il mercato della distribuzione era polverizzato tra tanti piccoli dettaglianti (la tradizionale bottega), in questo frangente la maggior parte del potere, sia contrattuale che logistico riversava, in primo momento nelle mani della figura del grossista, in quanto le imprese di produzione erano di piccole dimensioni. In questo periodo di produzione tipicamente artigianale, il grossista assumeva il ruolo di leader nella filiera, egli aveva sia il compito di raccordare la produzione artigianale alle richieste di mercato (cosa e quanto produrre), sia l'onere di distribuire i prodotti dal suo magazzino ai piccoli dettaglianti.

Successivamente, a seguito della *Rivoluzione Industriale*, verso i primi anni del Novecento, il comparto logistico diventa direttamente di dominio delle grandi imprese industriali *capital intensive*, vale a dire che le leggi delle economie di scala richiedono elevati livelli di produzione di prodotti standardizzati. Il vantaggio di costo, che prende il nome di "*economie di scala*", esprime essenzialmente la riduzione dei costi medi unitari al crescere della scala produttiva; in altre parole l'accrescimento dei volumi di produzione permette di spalmare i costi medi su un numero più alto di prodotti, abbassandone quindi, l'imputazione unitaria. Di conseguenza, si ricerca la crescita più che proporzionale delle unità di output al crescere delle unità di input impiegate.

In questa fase, l'industria diventa il player cardine nella filiera grazie all'enorme potere di mercato che via-via va assumendo; essa infatti si dota di commercianti indipendenti per la promozione e veicolazione della produzione al mercato finale presidiando direttamente il comparto distributivo. Con questa prospettiva gli attori industriali controllano direttamente il mercato di sbocco e per cogliere tale vantaggio, colgono l'importanza di dotarsi di grandi magazzini per lo stoccaggio della merce prodotta allo scopo di coordinare i ritmi della produzione di massa

⁴⁸ B. Luceri, 1996. "La logistica nelle imprese commerciali del comparto grocery". Trade Marketing, n°.16.

con quelli della distribuzione. Quindi si occupano sia della produzione che di tutto l'aspetto logistico di rifornimento dei piccoli dettaglianti.

A partire dagli anni Novanta si innesca la cosiddetta *Rivoluzione Commerciale* che si caratterizza per la scomparsa quasi totalitaria dei piccoli dettaglianti tradizionali ed il bypass dei ruoli di ingrosso a vantaggio dei grandi attori del retailing moderno, per i quali la leva logistica diviene principale fonte di vantaggio competitivo, nonché un core business vero e proprio. Essi sono caratterizzati da una maggiore superficie di vendita che permette di acquisire notevole potere nella catena del valore: gli elevati quantitativi di acquisto per riempire i punti vendita permettono di spuntare condizioni vantaggiose nella contrattazione con i fornitori o forse permettono loro di diventare un vero e proprio miraggio per questi ultimi che vogliono far pervenire i loro prodotti al mercato finale. Allo stesso tempo, con la nascita delle marche commerciali, le logiche del rapporto tra i due attori diventano trasversali: prima vi è una mera relazione di fornitura (fornitore-cliente), dopo, una vera e propria competizione tra referenze dello stesso tipo, talvolta anche provenienti dallo stesso produttore ma con brand diverso, quello dell'insegna che li distribuisce.

Infatti non accade raramente che l'insegna affidi la produzione di prodotti a marchio commerciale direttamente ai produttori specializzati che appongono sul mercato referenze simili con proprio brand. Naturalmente l'operazione può ritenersi vantaggiosa da entrambe le parti in quanto, l'impresa industriale riesce a saturare la sua capacità produttiva e quindi sfruttare i vantaggi di scala, mentre il retailer può godere di prodotti a costi più contenuti da rivendere a prezzi senza dubbio più competitivi.

Nel nuovo contesto retailer-driven, caratterizzato dall'integrazione verticale delle funzioni logistiche nella GDO, appare evidente che i grandi centri di stoccaggio di proprietà industriali, tipici dei primi anni del Novecento, siano avvertiti come strutture pesanti da gestire, anti-economiche ed inefficienti, tanto che le stesse imprese provvederanno a smantellarli. L'estensione del pieno controllo logistico da parte di moderni retailer porta quindi alla creazione di centri di stoccaggio (come per gli industriali a suo tempo) che prendono il nome di *CEDI* (Centro di

Distribuzione) o piattaforme logistiche, la cui localizzazione risulta di importanza strategica: permette di servire i punti vendita delle zone limitrofe⁴⁹.

2.4 LA STRUTTURA “HUB AND SPOKE”

“Vengono definite come Centri di distribuzione e trasporto (CEDI) determinate strutture, parzialmente coperte e configurate secondo schemi operativi ormai largamente consolidati, che permettono di raccogliere la merce consegnata dai fornitori, di conservarla per periodi più o meno prolungati e di distribuirla ai punti vendita che ne fanno richiesta⁵⁰”.

Questo modello distributivo, caratterizzato per la polarizzazione delle funzioni logistiche in centri appositi, prende il nome di sistema “*hub and spoke*” e sostanzialmente prevede l’esistenza di un hub centrale (il CEDI) e di nodi operativi che attingono direttamente da esso, gli spoke: i punti vendita appunto. Sostanzialmente si realizza lo scambio di flussi logistici fisici ed informativi tra CEDI che invia la merce richiesta direttamente allo store. È facile notare come, il baricentro distributivo di questo modello, sia di competenza del CEDI e mediante questa struttura si realizza una zonizzazione dei rifornimenti che permette di gestire in modo efficace ed efficiente gli stessi PdV. Infatti il produttore invia i suoi output al CEDI e quest’ultimo a magazzino del supermercato.

Questa tecnica, tipicamente a *flusso differito*, comporta dei vantaggi sia a monte che a valle della catena, rispettivamente i produttori risparmiano gli ingenti costi attinenti al rifornimento *one to one* per punto vendita, mentre i distributori riescono così ad ottimizzare la gestione dei trasporti movimentando frequentemente bilici pieni indirizzati ad ogni singolo store. Se ne deduce che i rapporti tra CEDI e punto vendita diventano ristretti sul profilo spazio-temporale tanto che il rifornimento avviene giornalmente e ciò porta con se un immenso vantaggio per l’insegna: quello della riduzione della superficie destinata a magazzino in store, ampliando di conseguenza l’area di vendita ed il fatturato potenziale dello stesso. Infatti, la predisposizione di magazzini di piccole dimensioni, è stato uno dei principali motivi che ha spinto ad abbandonare la

⁴⁹ S. Sciarelli; R. Vona, 2000.

⁵⁰ G. Bertero, 1994. Grande distribuzione: il ciclo logistico. ETASLIBRI, Milano.

distribuzione diretta dei fornitori e ad implementare la soluzione hub and spoke a vantaggio ripartito. Va precisato che nel Mezzogiorno d'Italia è ancora molto diffusa la consegna diretta produttore-punto vendita, mentre nel resto del Paese si limita al comparto dei freschissimi come latticini, formaggi e gastronomia.

La struttura organizzativa di un centro di distribuzione può assumere una duplice dimensione: *struttura per prodotto* e *struttura per canale di vendita*. Nel primo caso il driver organizzativo è il tasso di rotazione della merce in stock, esso infatti può essere elevato o basso e ciò permette di scindere tra CEDI per le referenze ad alta rotazione e CEDI per le referenze a bassa. Ciascun centro è responsabile della gestione circa i flussi logistici di competenza che viene condotta in ragione dell'ottimizzazione dei viaggi di trasporto. Nel secondo caso, il fattore determinante diviene la tipologia e la dimensione dei punti vendita serviti che possano essere qualificati come supermercati o ipermercati (non accade raramente che l'ipermercato venga gestito in modo interamente indipendente dove il suo magazzino diventa un vero e proprio centro di distribuzione). Ciò consente una gestione specializzata in base al canale di vendita e delle problematiche che ne derivano.

Un ulteriore distinzione può essere fatta tra centri che gestiscono prodotti *deperibili*, per i quali la consegna in store avviene in brevissimo tempo (massimo due giorni di stock) e quelli che trattano referenze *non deperibili*, per i quali è possibile avere una gestione differita tra momento della ricezione dal fornitore e quello della consegna. Quindi, una sorta di *buffer* che permette di raccordare i ritmi degli acquisti a monte, alla domanda espressa a valle.

Per quanto attiene all'ubicazione del CEDI si è diffusa una pratica consolidata con l'obiettivo che anche il *baricentro*, oltre alla gestione ottimale della logistica, possa contribuire alla diminuzione delle spese di trasporto. Anzitutto occorre ribadire che la funzione principale associata ad esso è quella di rifornire i punti vendita della zona di competenza; su questo versante, due risultano essere le variabili d'ubicazione: *km di distanza dai PdV* e numero medio di *consegne settimanali* (Figura 2, *Determinazione del Baricentro*).

DETERMINAZIONE DEL BARICENTRO

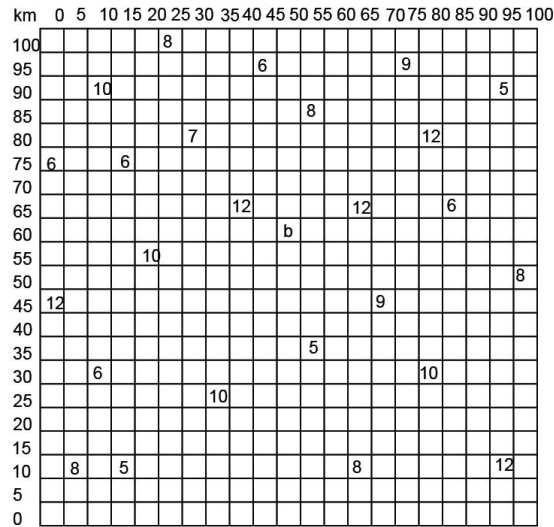


Figura 2: Determinazione del Baricentro (G.Bertero, 1994).

La griglia riporta nei due assi la distanza in chilometri ad intervalli di 5, mentre in ciascuna cella è indicato il numero di consegne settimanali (frequenza di consegna) al punto vendita che si trova in quella posizione (per un totale di 25 PdV in questo caso); si procede successivamente a calcolare la distanza media ponderata per l'asse X (uguale a 58) e per l'asse Y (uguale a 49), quindi incrociando i due valori si localizza il baricentro ottimo previa verifica della normativa urbanistica vigente nella zona determinata. Una precisazione va fatta per quanto riguarda la distanza massima considerata che è di 100 km, in quanto solitamente per le aziende in questione, il cui business le mette a contatto con prodotti freschi e freschissimi, si è diffusa la regola che il raggio d'azione massimo di un CEDI non debba superare i 100 km appunto.

La scelta tra diverse alternative di localizzazione richiede la predisposizione di un calcolo analitico circa il costo di trasporto annuo per Km, determinato in base alla distanza che intercorre tra CEDI e punti vendita da servire. La sommatoria del costo annuo determinato da ciascuna alternativa, tenendo in considerazione tutto il raggio d'azione, ossia tutti i punti vendita da servire, mette in luce quella più conveniente che minimizza i costi di trasporto⁵¹. Supponiamo che l'insegna X

⁵¹ G. Bertero, 1994.

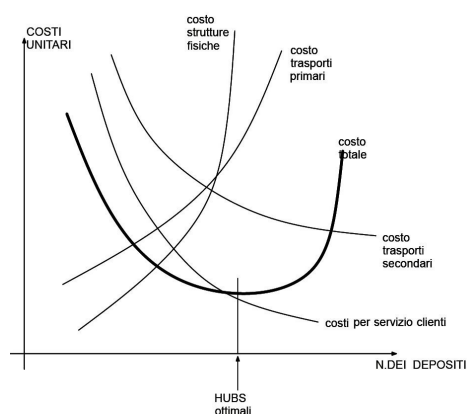
voglia scegliere l'ubicazione ottimale del centro tra tre alternative A; B; C, che il costo di trasporto stimato sia di 1,80 euro/KM e i PdV siano 5, il calcolo procederà come segue (Tabella 1, *Scelta del baricentro ottimo*).

SCelta DEL BARICENTRO OTTIMO										
P d V	consegne/ anno	Km CEDI-PdV			Km ANNUI			COSTO ANNUO		
		A	B	C	A	B	C	A	B	C
1	560	60	130	65	33.600	72.800	36.400	€60.480,00	€131.040,00	€65.520,00
2	594	120	140	80	71.280	83.160	47.520	€128.304,00	€149.688,00	€85.536,00
3	320	70	90	110	22.400	28.800	35.200	€40.320,00	€63.360,00	€63.360,00
4	275	135	120	87	37.125	33.000	23.925	€66.825,00	€43.065,00	€43.065,00
5	420	160	100	150	67.200	63.000	63.000	€120.960,00	€113.400,00	€113.400,00
COSTO TOTALE ANNUO PER ALTERNATIVA								€416.889,00	€500.553,00	€370.881,00

G. Bertero, 1994. "Grande distribuzione: il ciclo logistico". ETASLIBRI, Milano.

Si noti come l'alternativa migliore è rappresentata dalla localizzazione C, in quanto permette di minimizzare i costi di trasporto annui.

Un'altra decisione importante attiene all'ampiezza della rete distributiva e nello specifico al dimensionamento del numero di CEDI che afferiscono ad un'insegna⁵². A tal fine viene menzionata la teoria delle "Curve di Raffronto" che permette di giungere all'ottimizzazione del numero dei depositi (Grafico 10, *Depositi ottimi*).



C. Ferrozzi, R. Shapiro, 2001, "Dalla Logistica al Supply chain Management. ISEDI, Torino.

⁵² C. Ferrozzi, R. Shapiro, 2001. "Dalla Logistica al Supply chain Management". ISEDI, Torino.

La lettura del grafico permette di notare come il costo delle strutture fisiche e quello dei trasporti primari (manodopera, scorte, ICT) aumentino all'aumentare del numero dei centri, mentre il costo dei trasporti secondari (costi commerciali per vendite perse) e quello per il servizio al cliente diminuiscano all'aumentare dei centri di distribuzione. Tracciando la derivata della funzione del costo totale, e più precisamente il suo punto di minimo, è possibile determinare il numero di CEDI ottimi per una rete distributiva, quindi la sua ampiezza.

I mutamenti dell'ambiente circostante però hanno messo in discussione l'esattezza di questa teoria. Infatti la necessità di avere magazzini con poche scorte, legata anche al diffondersi dell'ICT e delle informazioni *just in time*, nonché la pratica del terzismo che si è ampiamente diffusa in quest'ambito, le cui aziende specializzate e le conseguenti economie di scala permettono un incremento di efficienza a costi migliori, hanno portato ad un aumento del numero di depositi che va oltre il punto di minimo della derivata. Questa pratica "anti-teorica" è giustificata da un'analisi costi-benefici: spesso, i costi sostenuti dall'insegna, per eventuali disservizi alla clientela, sono maggiori di quelli necessari al mantenimento di un hub aggiuntivo nella rete di vendita; quindi risulta più conveniente avere un CEDI in più che incorrere a problematiche che danneggerebbero l'intera immagine dell'azienda ed abbasserebbero il livello servizio fornito⁵³.

Va da sé che la gestione dei suddetti può essere svolta direttamente dall'impresa titolare dell'insegna distributiva (*gestione diretta*), con lo svantaggio di irrigidire la struttura di costo della stessa con i costi fissi richiesti da questa gestione (personale ed immobili). Ovvero, oggi, la stragrande maggioranza degli operatori della GDO preferisce la *gestione indiretta*, ossia esternalizzarla ad imprese specializzate nella movimentazione dei carichi. Quella del terzismo è una soluzione che viene preferita soprattutto per prodotti deperibili, ciò permette un risparmio in termini di tempo, costi ed errori.

⁵³ C. Ferrozzi; R. Shapiro, 2001.

CAPITOLO 3.

I PILASTRI DELLA LOGISTICA

Il comparto logistico, come già dibattuto nel precedente capitolo, svolge un'importante funzione di supporto al business dell'impresa commerciale e sebbene possa essere qualificato come il centro nevralgico di questa, è una funzione relativamente giovane che approda nelle aziende italiane agli inizi degli anni Ottanta. Ritenuta la principale responsabile del management circa i flussi fisici di prodotti che giungono sugli scaffali dei nostri supermercati, rappresenta la linfa vitale dei moderni retailer: tende principalmente a due obiettivi che rappresentano un vero e proprio trade-off di gestione⁵⁴. Da una parte mira all'ottimizzazione dei costi operativi (come quelli di trasporto e di gestione delle rimanenze), cercando di abbassare l'incidenza dei costi logistici sull'intera struttura del business (si traduce in secondo momento nell'abbassamento dell'imputazione unitaria per prodotto rendendo l'azienda più competitiva in termini di prezzi di vendita). Dall'altra si impegna a garantire standard elevati di servizio ai clienti finali, cercando di sopperire tra gli altri al fenomeno del "*vuoto a scaffale*" che come abbiamo visto disturba il consumatore tanto da indurlo, in certe circostanze, ad abbandonare il punto vendita dell'insegna.

In ragione di tali considerazioni si nota come essa sia principalmente un centro di costo da contenere in quanto i benefici economici che derivano da una gestione attenta sono, come appena visto, di natura indiretta in coerenza con quello che è il suo obiettivo cardine: assicurare la consegna della merce nei luoghi, nei tempi e nelle quantità ordinate in modo tale da garantire un assortimento profondo (numero di prodotti per ciascuna referenza) ed ampio (tipologia di referenze) in tutti i punti vendita che afferiscono ad un'insegna distributiva.

3.1 LA GESTIONE DELLE SCORTE

La gestione delle scorte è una delle attività logistiche che sono a stretto contatto con i centri di distribuzione. La filosofia del *just in time*, che tende a ridurle al minimo, ha trovato terreno fertile principalmente tra le imprese manifatturiere,

⁵⁴ G. Marini, 1990. "La logistica commerciale e industriale". Franco Angeli, Milano.

mentre le imprese commerciali hanno a che fare con un numero più elevato di fornitori che non sempre riescono a sostenere i ritmi che la filosofia Giapponese impone. A ciò si aggiunge la condizione aleatoria del mercato con fenomeni di oscillazione della domanda che fanno diventare le scorte un aspetto fisiologico e quasi necessario al business in questione.

I due principali obiettivi che afferiscono al *management logistics* ossia: standard di servizio elevato e contenimento dei costi operativi hanno notevoli implicazioni nella gestione delle scorte. In particolare un *retail service* soddisfacente richiede una *percentuale di servizio* di circa il 95%, il che vuol dire che a fronte di un ordinativo che conta 100 referenze, un buon servizio impone la consegna di almeno 95 di esse⁵⁵. D'altro canto il contenimento dei costi operativi circa le scorte è una tematica già dibattuta per quanto riguarda il capitale impiegato al loro finanziamento ed a ciò si aggiunge il costo del personale addetto alla loro movimentazione. Se ne deduce che la minimizzazione del livello di scorte riduce di conseguenza la qualità del servizio alla clientela, aprendo un vero e proprio paradosso che richiede non poca abilità nel trovare il giusto equilibrio tra le due forze opposte.

La gestione delle scorte è tipicamente quantitativa la cui funzione principale consiste nel riordinare le giuste referenze, ai prezzi concordati, per arrivare alla saturazione ottimale dei CEDI in modo tale che questi non siano sotto-impiegati ed allo stesso tempo, possano garantire la merce giornaliera per ogni punto vendita (a tale scopo esistono database per anagrafiche di referenze). Oltretutto per ciò che attiene ai rapporti tra CEDI e gestione della logistica, è necessario altresì prevedere un dimensionamento corretto dell'organico personale in base ai giorni ed alle ore di arrivo dei bilici in deposito, in sostanza gli addetti al magazzino devono essere equilibratamente sufficienti per le attività di stoccaggio della merce consegnata.

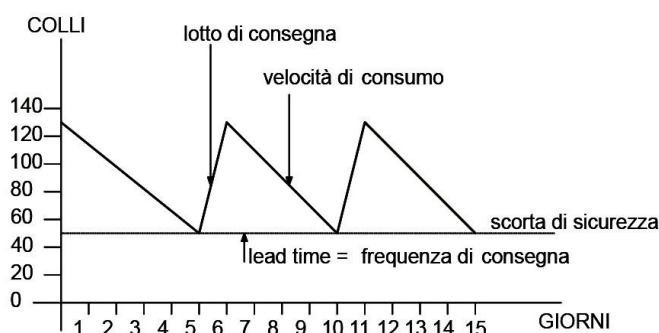
A ciò si aggiungono le comunicazioni circa il *layout* di stoccaggio a CEDI e quelle relative al fabbisogno dello stesso (come nel caso dei picchi di consegne in occasione di iniziative promozionali o altri eventi) che oggi grazie all'*Information*

⁵⁵ R. Salati; D. Concari; G. Urgeletti Tinarelli, 1991. "Il servizio al cliente: che cos'è e come si misura". Logistica e Management.

and Communication Technologies (ICT) avvengono tra elaboratori (EDI) riducendo i compiti manuali del personale addetto (vedi Capitolo 4).

Una definizione esaustiva del concetto di scorte intende come tali “[...] quantitativi di merce che devono essere conservati, per periodi più o meno lunghi ed in locali adeguati, per consentire di fare sempre fronte tempestivamente alle richieste dei punti vendita, nel rispetto del livello di servizio programmato”⁵⁶. In ragione della loro natura ed utilità esse possono essere classificate in *operative*, *strategiche*, *promozionali* e di *sicurezza*⁵⁷.

Lo *stock operativo* è quel quantitativo fisiologico, necessario a garantire continuità di consegna delle referenze ai punti vendita in relazione ai rifornimenti dei fornitori a CEDI; esso può essere una grandezza compresa tra 0 e X, dove quest’ultimo valore rappresenta il fabbisogno espresso dai PdV nel periodo che intercorre dalla consegna CEDI-store al rimpiazzo fornitore-CEDI⁵⁸. Si tratta di una quantità che in presenza di contesti stabili e prevedibili risulta facilmente quantificabile, mentre la realtà turbolenta dei mercati odierni lo rendono tutt’altro che un banale computo previsionale, arginando qualsiasi filosofia che contempla livelli di scorte tendenti allo zero. L’andamento dello stock operativo può essere rappresentato come segue (Grafico 11, *Andamento dello stock operativo*).



G. Bertero, 1994. “Grande distribuzione: il ciclo logistico”. ETASLIBRI, Milano.

Da quest’ultimo emerge come l’andamento dello stock operativo esprima due variabili di gestione: *velocità di consumo*, la cui inclinazione indica la rapidità

⁵⁶ G. Bertero, 1994. “Grande distribuzione: il ciclo logistico”. ETASLIBRI, Milano.

⁵⁷ G. Marini, 1990.

⁵⁸ G. Bertero, 1994.

con cui le referenze vengono vendute dai punti vendita (in questo caso dal 6° al 10° giorno l'intervallo è di 4 giorni); l'entità del *lotto di consegna* espressa in colli e dipende da svariati fattori: due dei quali sono l'*economicità dei trasporti* ed eventuali condizioni economiche vantaggiose accordate con i fornitori all'acquisto di determinati quantitativi referenziali (tipica *gestione speculativa* degli approvvigionamenti). Il punto d'incontro delle due curve summenzionate non è altro che il giorno di consegna della merce, quindi il livello di stock operativo si ripristina al quantitativo massimo. Oltretutto una volta determinato il lotto, si può arrivare all'identificazione della *frequenza* con cui avvengono le consegne: essa è espressa dalla relazione intercorrente tra lotto e curva di vendita (ancora una volta il punto d'incontro delle due curve). Infatti un determinato lotto ha una durata di X giorni che sono direttamente relazione delle quantità vendute, quindi se una consegna conta 100 prodotti e se ne vendono 20 al giorno, la frequenza di rifornimento è data dal rapporto $100/20$, in questo caso avviene ogni 5 giorni.

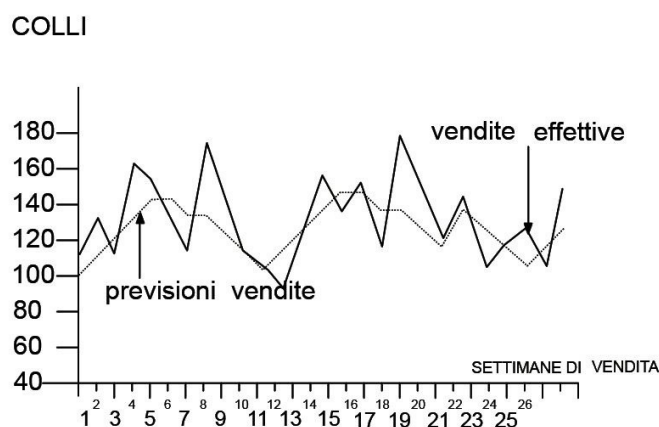
Il grafico anticipa l'analisi di un altro tipo di scorta, quella di *sicurezza*, essa esprime un quantitativo di prodotti aggiuntivo che funge da supporto allo stock operativo e rappresenta la quantità al di sotto della quale è bene non scendere se non si vuole incorrere in problemi di stock-out a scaffale⁵⁹. In pratica si riprendono concetti di *DOM* (Dimensione Ottima Minima) che servono a fronteggiare eventi inattesi di breve periodo (scioperi o condizioni avverse) rispetto all'andamento dello stock precedente, che potrebbero penalizzare lo standard della qualità di servizio offerta al cliente. È bene precisare che la scorta in questione è un tampone per periodi limitati in quanto un ammontare sproporzionato farebbe lievitare inesorabilmente i costi operativi logistici di cui in precedenza dibattuto. Va da sé che le cause di questa precostituzione possono essere rinvenute in disservizi momentanei del fornitore come ritardi di consegna dovuti a fattori contingenti (scioperi ad esempio), ovvero permanenti legati ad aspetti organizzativo-strutturali, come ad esempio inefficienze nella logistica che determinano mancate consegne totali o parziali. Sono tutte fattispecie che autorizzano il retailer a chiedere, per gli eventuali prossimi carichi, delle

⁵⁹ G. Bertero, 1994.

condizioni di fatturazione più vantaggiose a titolo di risarcimento sia per i danni d'immagine legati all'abbassamento dello standard di servizio, sia per il costo opportunità dell'invenduto, che per compensare il costo di mantenimento dello stock di sicurezza. Su questo versante è possibile avvalersi di opportuni indicatori che prendono il nome di "Vendor Rating"⁶⁰, o di apposite statistiche che permettono di apprezzare la qualità del servizio offerto da ciascun fornitore.

La scorta di sicurezza risulta di fondamentale importanza in relazione alla questione dell'aleatorietà delle vendite: nello specifico le variazioni positive possono causare fenomeni di stock-out a scaffale in assenza di questa precostituzione. Queste possono essere rilevate per ogni referenza apprezzando di conseguenza l'ampiezza della variazione tra le vendite effettive e quelle preventivate in sede di pianificazione, ed in alcuni casi, si perviene alla determinazione di un parametro di scostamento previsionale che risulterà utile nelle successive previsioni.

Un esempio di questi scostamenti può essere apprezzato dal grafico seguente (Grafico 12, *Le oscillazioni delle vendite*).



G. Bertero, 1994. "Grande distribuzione: il ciclo logistico". ETASLIBRI, Milano.

Come si nota non succede raramente di dover fare i conti con variazioni in eccesso delle vendite rispetto a quanto preventivato, ciò comporta l'utilizzo dello scorta di sicurezza per i picchi inattesi.

⁶⁰ B. Nicoletti, 2013. "Lean Procurement. Come migliorare gli acquisti, la logistica e la supply chain con l'approccio del pensiero snello". Franco Angeli, Milano.

Un esempio concreto per comprendere la relazione tra gli scostamenti e la scorta di sicurezza mette in luce che, se 100 sono le vendite di prodotti realizzate nella settimana a fronte di 60 preventivate, il differenziale è di 40. Sommando queste variazioni settimanali nell'arco di un intero mese è possibile pervenire alla quantificazione dello scostamento totale che andrà a sua volta moltiplicato per il tasso di servizio che l'insegna si impone. Infatti il valore della scorta in oggetto si riduce al ridursi del livello di servizio garantito: a fronte di un servizio del 100% le scorte di sicurezza devono coprire l'intero differenziale ($40 \times 100\%$). Quindi supponiamo che lo scostamento totale mensile sia di 130 referenze, si moltiplica il valore per 95% (percentuale di servizio giudicata soddisfacente) e si deduce che la scorta di sicurezza sarà di 124 referenze (per il periodo considerato)⁶¹.

Tornando alla tassonomia delle scorte, esistono infine lo *stock strategico* che costituisce quel surplus di merce acquistato a seguito di pratiche speculative di *forward buying*, ossia per beneficiare di vantaggi economici di fornitura come sconti ed abbuoni o per fronteggiare eventuali indisponibilità previste; e da ultimo lo *stock promozionale*. Quest'ultimo serve a garantire le referenze in offerta ed evitare quindi lo stock-out dei prodotti in promozione che abbasserebbe notevolmente il livello di servizio alla clientela. La particolarità di esso sta nella difficoltà della sua previsione in quanto non sempre si riesce a stimare con esattezza il successo di un'iniziativa promozionale⁶². Ciò da lo spunto per mettere in luce due fattispecie critiche: da un lato può verificarsi che i clienti rispondano più che positivamente all'iniziativa, andando a rendere inadeguato lo stock (sottodimensionato) e lasciando insoddisfatta parte della clientela; dall'altro l'iniziativa può anche non produrre i risultati preventivati creando un eccesso di referenze il cui smaltimento può richiedere periodi medio-lunghi (specie per i prodotti a bassa rotazione).

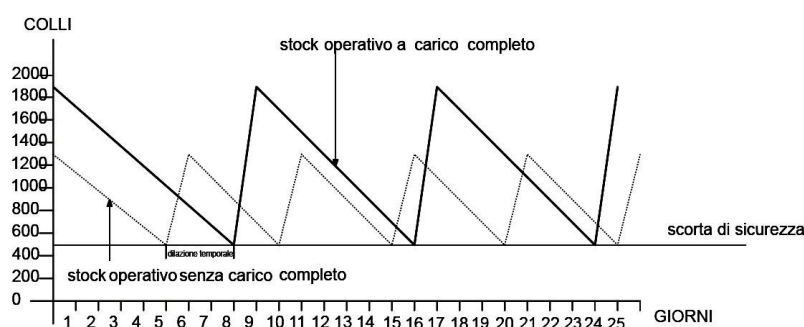
La questione delle scorte ha però indubbe ripercussioni nella gestione dei carichi richiesti al fornitore, infatti è buona prassi evadere l'ordine di fornitura per carico completo affinché possa essere saturato il volume dell'automezzo, quindi guadagnare in termini di economicità, efficienza nei trasporti e perché no, anche

⁶¹ G. Bertero, 1994.

⁶² G. Bertero, 1994.

in sostenibilità ambientale grazie alle minori emissioni di Co2. Tuttavia questa pratica non manca di implicazioni; una soprattutto è la più immediata: se da un lato le referenze ad alta rotazione non causano impatti rilevanti per ciò che attiene ai tempi di riordino (scongiurando effetti sullo stock operativo), per quelle a bassa rotazione la pratica dei carichi completi causa una dilatazione dei tempi di riordino, quindi un innalzamento dello stock operativo.

Il grafico seguente mette in luce l'andamento dello stock con e senza la gestione per carichi completi di fornitura (Grafico 13, *Il differenziale del carico completo*).



G. Bertero, 1994. "Grande distribuzione: il ciclo logistico". ETASLIBRI, Milano.

Come si può notare in ragione del carico completo, lo stock operativo cresce da 1300 a 1900 colli per viaggio (l'incremento è pari a 600 colli, circa il 47% in più), ovviamente al crescere dello stock, segue una *dilazione temporale* del riordino e quindi il ripristino della scorta, nel grafico in questione, avviene tre giorni dopo rispetto ad una fornitura senza carico completo.

La convenienza del carico completo viene specificata dalla tabella seguente che fa riferimento al grafico precedente mettendo in luce i viaggi occorrenti per ammortizzare l'aumento dello stock (Tabella 2, *Economicità del carico completo*).

ECONOMICITÀ DEL CARICO COMPLETO	
colli per viaggio	1900
costo per collo	12,00
Valore del carico	€ 22.800,00
sconto fornitore per carichi completi (1140)	5%
Valore del carico al netto	€ 21.660,00
Aumento dello stock operativo	600
Costo per collo	12
Valore aumento stock	€ 7.200,00
Tasso di interesse passivo per immobilizzo scorte	15%
Costo maggiori scorte	€ 1.080,00
Viaggi per ammortizzarlo (1080/1140)	0,95

G. Bertero, 1994. "Grande distribuzione: il ciclo logistico". ETASLIBRI, Milano.

Quindi un aumento dello stock operativo pari a 600 colli contribuisce all'incremento del costo per l'immobilizzo a scorta pari a 210 euro che per ammortizzarlo è richiesto circa un viaggio (0,95). Va da sé che con un aumento dello sconto concesso per carico completo o una riduzione del costo di immobilizzo, l'ammortamento risulterà essere più rapido⁶³.

Un effetto simile a questo, può essere innescato anche grazie alla pratica della *bancalizzazione*, dove i bancali sono intesi come unità di carico, ed essa consiste nella movimentazione dei colli in modo che risultino multipli di un pallet pieno (non ci sono mezzi pallet).

Anche in questo caso l'effetto scinde tra referenze ad alta rotazione, per le quali non si apprezzano conseguenze, mentre per quelle a rotazione più bassa si avrà l'effetto già indicato precedentemente (maggior costo di immobilizzo scorte).

Per ciò che attiene alla misurazione dell'efficienza nella gestione delle scorte ed il grado di mobilità dei capitali impiegati in esse, si è ampiamente diffuso in economia aziendale l'utilizzo dell'indice di *rotazione delle scorte di magazzino*. Esso misura l'incidenza dei ricavi di vendita (il livello di vendite) sulle rimanenze di magazzino nell'unità di tempo considerata: $IR = V/Gm$. Quindi il numeratore rappresenta le vendite totali nell'unità di tempo, mentre il denominatore la

⁶³ G. Bertero, 1994.

giacenza media di periodo che deriva dalla media ponderata dei diversi livelli di scorta, pesati per i giorni di permanenza dello stock. Una gestione adeguata delle scorte è segnalata da valori alti di questo indice, il che vuol dire che le vendite al numeratore sono maggiori rispetto alle scorte immobilizzate medie di periodo. Tuttavia valori troppi alti, mettono in luce tipologie di problematiche già dibattute, come fenomeni di stock-out dovuti al maggiore volume delle vendite rispetto alle giacenze a stock (che per un periodo potrebbero addirittura essere nulle). Diversamente se questa grandezza risulta essere bassa, è necessaria una riconsiderazione del livello di scorte e soprattutto il monitoraggio dei costi per il loro mantenimento.

L'inverso dell'indice evidenzia il tempo di copertura delle vendite garantite dal magazzino (NGS: numero giorni scorta), ossia il rapporto della scorta media ($[\text{rimanenze finali-esistenze iniziali}]/2$) sulle vendite di periodo moltiplicato per 365 giorni che indica il tempo medio di permanenza della merce nel punto vendita, espresso in giorni.

$$\text{NGS} = [(\text{RI} + \text{RF}) / 2] V \cdot P; \text{ ovvero: } \text{NGS} = (\text{SM} / V) \cdot 365^{64}$$

Sostanzialmente mette in luce il tempo che occorre a trasformare lo stock in liquidità derivante dalle vendite: un'elevata rotazione indica che le rimanenze sono rimaste immobilizzate per brevi periodi e l'impresa è riuscita rapidamente a rientrare dai costi del loro mantenimento. Al contrario, una lenta rotazione significa che le risorse investite sono rimaste immobilizzate a lungo, creando talvolta tensione finanziaria.

⁶⁴ G. Urgeletti Tinarelli, 1992. "La gestione delle scorte nelle imprese commerciali e di produzione". ETASlibri, Milano.

3.2 IL RIORDINO DAL CEDI

“La necessità di gestire settimanalmente migliaia di referenze, appartenenti a settori merceologici più svariati e quindi con problemi specifici di ognuno di essi, ha portato alla realizzazione di procedure di riordino sempre più potenti. [...] l'emissione delle proposte di riordino della merce viene pertanto effettuata da procedure informatiche che utilizzano le statistiche delle uscite di ciascuna referenza e formulano le previsioni di vendita⁶⁵”.

Per ciò che attiene alla politica del riordino, si può affermare che essa è calibrata in base al numero di settimane che occorrono per vendere le referenze oggetto del rifornimento, le quali condizionano lo stock operativo ed il suo andamento di cui in precedenza: il periodo di riordino va da 0, momento dell'emissione dell'ordine, ad X , quando esso viene ricevuto. Ovviamente urge la riconsiderazione, anche in questa sede, della scorta di sicurezza che viene stabilita come già visto in base al livello di servizio garantito. In pratica l'emissione dell'ordine a fornitore avviene per ciascuna referenza con lo scopo di ricostituire lo stock operativo al suo punto di massimo, se ne deduce che in caso di domanda costante o di assenza di iniziative promozionali, il riordino a monte resta pressoché invariato. Ovviamente non accade poi così raramente che, a causa di eventi inattesi più o meno controllabili, si renda necessaria la formulazione di una proposta d'ordine ex-novo dove si debbono considerare alcune specifiche⁶⁶:

- *neutralizzazione dell'effetto stagionalità* (Dd , Domanda depurata), mediante il rapporto della domanda precedente (D) ad un adeguato indice di stagionalità (Is), quindi $Dd = D/Is$;
- *quantificazione della previsione* [$P(t+1)$], mediante l'utilizzo di un fattore di ponderazione α tale che, $\alpha \cdot Dd + (1-\alpha) \cdot P(t)$ dove $P(t)$ sta per previsione precedente (previsione al tempo t);

⁶⁵ G. Bertero, 1994.

⁶⁶ G. Urgeletti Tinarelli, 1992.

- *quantificazione della tendenza [T(t+1)]*, mediante il fattore di ponderazione β (fattore di ponderazione fisso di tendenza 0,20) tale che, $\beta \cdot [P(t+1)-P(t)]+(1-\beta) \cdot T(t)$;
- *determinazione della previsione corretta di riordino (Pr)* come sommatoria della previsione e della tendenza quantificate, quindi $P(t+1)+T(t+1)$, essa costituisce lo stock operativo;

Una volta determinate queste grandezze è possibile pervenire alla quantificazione dello *stock teorico* che comprende sia la dimensione operativa (*Pr*), sia quella di sicurezza (*Ss*), dove: $[Stock(TE)= Pr+Ss]$ pesate per l'effetto della stagionalità.

Pertanto si procede al calcolo dello stock teorico che indica la quantità da riordinare per fronteggiare le vendite nel periodo considerato, tale che:

$$Stock(TE)= (Pr \cdot Is) + (Ss \cdot Is)^{67}.$$

In realtà la quantità espressa va depurata da eventuali *Giacenze* che sono già disponibili al CEDI (*Gc*) e dagli eventuali *Ordini in Essere* (*Oe*), quindi la *Quantità prevista di Riordino* (*Qr*) per una determinata referenza sarà:

$$Qr= Stock(TE) - Gc - Oe^{68},$$

fatti salvi opportuni arrotondamenti alle quantità per carichi di pallet completi.

Nel computo della quantità di riordino, si fa ricorso all'utilizzo di coefficienti (α , β , *Is* ed *Ss*) che hanno lo scopo di conferire maggiore attendibilità al risultato in relazione a quelli che sono i reali fabbisogni, pena servizio insoddisfacente⁶⁹.

Il primo, α , pondera la quantità da riordinare per le oscillazioni della domanda; essa è compresa nell'intervallo che va da [0,01 a 0,99] in cui gli estremi rappresentano la varianza minima e quella massima. Per β si è già detto che è un

⁶⁷ G. Urgeletti Tinarelli, 1992.

⁶⁸ G. Urgeletti Tinarelli, 1992.

⁶⁹ G. Urgeletti Tinarelli, 1992.

fattore di ponderazione della tendenza fisso del valore di 0,20; *I_s*, invece, è l'indice che permette di considerare o depurare, a seconda del suo utilizzo, l'effetto della stagionalità della vendite: in determinati periodi dell'anno si possono avere dei picchi positivi o negativi di vendite (si pensi ai gelati d'estate). Questo indice ha la particolarità di essere calcolato non per singola referenza (ciò renderebbe il calcolo eccessivo) ma per categoria di prodotto (gelati appunto) permettendo quindi di determinare il differenziale che intercorre tra *vendite medie annue* (uscite totali di categoria/giorni dell'anno) e *vendite medie del periodo* considerato espresso comunque in giorni (i giorni d'estate ad esempio). Va da sé che a seconda del periodo in cui si effettua il riordino si applicherà l'indice di stagionalità come la variazione tra le due medie precedenti espresso ovviamente in percentuale.

Per ciò che attiene al parametro *S_s*, è stato precedentemente discusso in modo esaustivo in ragione dello stock di sicurezza: esso deve tenere conto nel breve periodo, di picchi positivi della domanda ed eventuali disservizi dei fornitori.

Per quanto riguarda la trasmissione degli ordini retailer-supplier si è ampiamente diffuso l'utilizzo della posta elettronica che risulta essere ormai superata dall'*EDI*, "*Electronic Data Interchange*⁷⁰" in ottica di *Supply Chain Management* (vedi Capitolo 4), tanto che la prima prende il nome di *Web-EDI* per distinguerla dal gestionale di ultimissima generazione che sarà dibattuto nel capitolo successivo.

3.3 IL RIORDINO DAL PUNTO VENDITA

"Può succedere, percorrendo carrello alla mano i corridoi di un supermercato, di incontrare uno strano personaggio intento ad esaminare il contenuto degli scaffali, che ogni tanto digita dei numeri su un apposito apparecchio simile ad un calcolatore portatile [...]. È l'addetto al rifornimento dei banchi di vendita, che sta prendendo nota delle referenze da riordinare al CEDI, essendo la relativa scorta scesa al di sotto di un certo livello. È forse un personaggio in via di estinzione, in quanto questa operazione verrà presto resa inutile dalla gestione delle scorte dei punti vendita per mezzo dei terminali di cassa. Questi, in relazione alla merce in

⁷⁰ EDI: Interscambio di dati tra sistemi informativi.

uscita dalle casse, consentiranno di determinare il momento di effettuare la richiesta, senza la necessità di controllare ancora la giacenza a scaffale⁷¹.

Per la sollecitazione delle referenze al CEDI, i punti vendita attuano giornalmente una procedura che prende il nome di *“richiesta”*, essa mira ad individuare le referenze a scaffale che sono scese sotto una certa soglia (*livello di riordino*), a registrare su un apposito terminale il codice a barre associato a ciascuna e le quantità richieste in colli, infine a trasmettere telefonicamente i dati memorizzati attraverso il collegamento alla sua stazione che serve a mobilitare il centro di distribuzione. Per questa pratica la teoria definisce come consigliabile il rifornimento a *“rimpiazzo del venduto”* attraverso il quale gli ordini evasi dal CEDI vengono direttamente caricati sulla scaffalatura del supermercato senza lo stoccaggio intermedio al magazzino in-store degli articoli in eccedenza (appunto perché rimpiazzano il venduto). Ciò implica due conseguenze vantaggiose: da un lato la riduzione dell’area adibita a magazzino nel PdV aumentando di conseguenza quella dello spazio vendita e quindi maggiori opportunità d’acquisto per il cliente finale; dall’altro permette di evitare la doppia operazione di stoccaggio che è meglio lasciarla di competenza esclusiva del centro di distribuzione (essa porta con sé tempo, manodopera e non poche problematiche). In realtà sia per motivi fisiologici, che per l’inesattezza delle operazioni di richiesta (nella maggior parte delle realtà sono ancora eseguite manualmente), si rende necessario all’interno del punto vendita un’area adibita allo stoccaggio delle referenze in eccesso (soprattutto per quelle di bassa rotazione) rispetto alla capienza degli scaffali, e che serve a tamponare anche le forti oscillazioni di vendita settimanali. Per quanto attiene alla dimensione temporale, è bene precisare che l’operazione di richiesta avviene una volta al giorno, quindi almeno 5 volte alla settimana in relazione ai giorni di operatività del CEDI, ovviamente può accedere che l’emissione degli ordini in-store avvenga con cadenza più ristretta in ragione dell’affluenza d’acquisto e delle derivate necessità di rimpiazzo del venduto a scaffale.

Come si è potuto intuire, la richiesta da punto vendita può avvenire secondo due modalità: la procedura *manuale*, ancora oggi molto diffusa e quella *automatica*

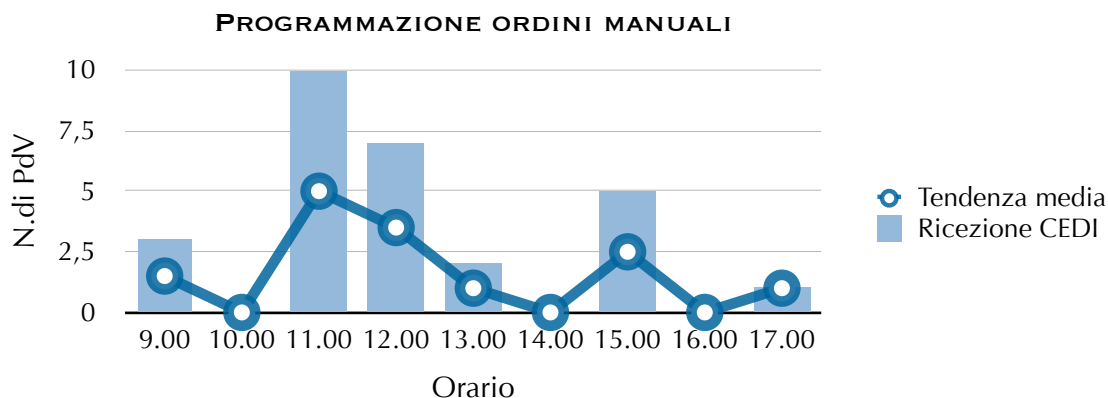
⁷¹ G. Bertero, 1994.

che assieme alla gestione della logistica in ottica integrata (*SCM*) rappresentano l'oggetto di questa ricerca.

Le operazioni di richiesta manuale hanno preso piede attraverso la *lista cartacea* nella quale venivano annotate a mano le referenze ed i rispettivi colli da ordinare, successivamente esse venivano registrate su appositi supporti magnetici per l'invio fisico dell'ordine al CEDI. Come si può notare questa pratica, definita come manuale in senso stretto, risultava lunga quanto macchinosa la cui evasione richiedeva dai tre ai quattro giorni dal momento dell'emissione degli ordini. Mentre da circa 40 anni, si utilizzano appositi terminali che permettono agli addetti all'ordine di registrare il codice a barre di ciascuna referenza da richiamare ed inserire poi la quantità in colli necessaria al rimpiazzo secondo una stima puramente visiva. La procedura si conclude con la trasmissione di quanto "annotato" attraverso il collegamento del terminale alla base si innesca la connessione telefonica con il CEDI dove una stazione ricevente elabora tutte le richieste provenienti dai punti vendita che afferiscono al suo bacino d'utenza.

Il limite di questa procedura, attualmente ancora molto diffusa, sta nell'elevato costo operativo che il retailer sostiene per il responsabile che giornalmente deve percorrere tutte le corsie del supermercato, valutare le scorte presenti a scaffale (senza considerare eventuali giacenze già in deposito nel magazzino in-store) ed eseguire il riordino in base ad una stima prettamente visiva e personale (l'ipermercato richiede ancora più tempo). Va da sé che oltre all'elevato costo di handling, la pratica sconta inevitabilmente le inesattezze che una valutazione approssimativa dell'occhio umano può portare; infatti una stima poco precisa contribuisce decisamente a fenomeni problematici come lo stock-out, che abbassa di conseguenza il livello di servizio al cliente e l'*overstock*, che causa un incremento delle scorte a magazzino in-store (soprattutto per le referenze di bassa rotazione o quando l'ordinativo è superiore rispetto al trend di vendita). Si tratta quindi di una pratica che non è così semplice e produce a sua volta non poche implicazioni grazie alle oscillazioni della domanda, al giorno della settimana in cui viene effettuata la richiesta, alle eventuali aperture straordinarie del PdV e ad altre variabili che incidono sull'operazione che raramente risulta essere accurata.

Un altro aspetto che incombe mediante la procedura manuale è rappresentato dal fatto che gli ordini vengono inviati al CEDI, più o meno, nel corso di tutta la giornata in base alla dislocazione geografica del bacino d'utenza ed alle necessità organizzative dei diversi spoke (Grafico 14, *Programmazione ordini manuali*).



Fonte: Iperal. Il Riordino Automatico, 2011.

Come si può notare la criticità sta nella disomogenea distribuzione del carico di lavoro al CEDI nelle varie fasce di elaborazione degli ordini.

3.3.1 IL RIORDINO AUTOMATICO

Per ovviare alle problematiche che l'inesattezza del metodo manuale porta con sé, si sta via-via diffondendo la *richiesta automatica* che prevede l'utilizzo dei dati di vendita derivanti dai terminali di cassa, ossia quelli registrati dagli scanner impiegati per la lettura dei codici a barre che servono al computo della referenza nel conto di un cliente, quindi all'emissione dello scontrino fiscale (Figura 3: *La logica del riordino automatico*).



Utilizzando i dati relativi alle uscite del venduto contabilizzato dalla barriera casse, è possibile pervenire alla richiesta automatica senza l'impiego del personale addetto, riducendo così sia i costi operativi, sia il margine d'errore di

Figura 3: La logica del riordino automatico.

riordino. La filosofia *lean* di rimpiazzo del venduto non sarà più un'utopia.

La componente automatica è stata realizzata per garantire efficienza ed efficacia nella determinazione del livello di riordino dei prodotti in maniera centralizzata, in modo tale da generare una proposta d'ordine integrata da elementi informativi che permettano di effettuare di volta in volta un controllo. A seguito della verifica quindi, se la *proposta di richiesta* formulata dagli algoritmi di un apposito software viene ratificata, si traduce in ordine vero e proprio che sarà automaticamente trasmesso al centro di distribuzione e risulterà consultabile in ogni momento dal punto vendita. Il riordino automatico quindi, non solo aumenta il livello di servizio al cliente, ma permette di sgravare il personale di un punto vendita da un'attività onerosa e non sempre soddisfacente in termini qualitativi. Si tratta di vantaggi di natura operativa che possono rappresentare una vera e propria risposta equilibrata al paradosso logistico tipico di questo settore (vedi Capitolo 2).

Il primo passo necessario all'implementazione di questo sistema sta nella scelta dell'algoritmo di calcolo da utilizzare; esso dipende sostanzialmente dal tipo di merce da riordinare e dai vincoli di natura operativa ed organizzativa presenti nel punto vendita. Quindi la scelta è differenziabile per supermercato e per tipologie merceologiche.

Ad oggi sono conosciuti e messi a disposizione tre differenti algoritmi di riordino predisposti per soddisfare esigenze diverse: *Riordino su giacenza*, *Riordino su fabbisogno* e *Riordino su Rimpiazzo*⁷².

Gli algoritmi di riordino su giacenza, ordinano in base alla previsione di vendita ed alle giacenze attuali di referenze, essi infatti sono utilizzati principalmente per merceologia di cui si intende tenere costantemente aggiornata la giacenza; il limite sta nell'elevata manutenzione richiesta agli operatori per tenere tempestivamente aggiornato a back-office il dato di giacenza nel punto vendita.

Il riordino su fabbisogno invece, prevede che gli algoritmi ragionino esclusivamente in base alle necessità ed alle previsioni di vendita, infatti il fabbisogno indica la quantità necessaria per raggiungere la disponibilità ottimale di prodotto a scaffale, esso è automaticamente aggiornato dai movimenti di

⁷² Iperal. Il Riordino Automatico, 2011.

carico, scarico-vendita, gestione straordinaria interna (resi, rotture, furti) e può essere corretto dall'operatore direttamente in corsia utilizzando l'apposito terminale wire-less. I punti vendita che possono optare per questo tipo di soluzione devono avere una frequenza di riordino elevata ed un ridotto scarto temporale tra emissione dell'ordine e successivo rifornimento (soluzione tipica).

Infine il riordino su rimpiazzo si basa anch'esso sulle previsioni di vendita, ed è quindi teso a rimpiazzare l'ammontare del venduto, si tratta di un sistema che richiede un ricorso ridotto di manutenzione dell'operatore di corsia e può essere eseguito in ogni momento della giornata. Le reti distributive che possono adottare questo sistema sono più articolate: debbono avere una frequenza di riordino che non sia giornaliera ed un'ampia dilazione temporale tra emissione dell'ordine e successivo rifornimento a scaffale (anche se come vedremo di seguito non è sempre conveniente).

Come si può notare i tre diversi sistemi hanno in comune il calcolo previsionale delle vendite future, il cui computo parte da una base di dati che è data dal venduto delle ultime n settimane, corrette per gli eventi che sono portatori di variazioni significative come: chiusura o apertura straordinarie del negozio, promozioni in corso e la stagionalità infrasettimanale o periodica.

In sostanza mediante la tecnica del riordino automatico, ogni punto vendita viene organizzato come un'unità autonoma dotato di una propria gestione automatica del magazzino mediante un software che ragiona per carichi e scarichi di stock: i primi possono essere inseriti direttamente dal CEDI o da appositi supporti magnetici che accompagnano i colli e rappresentano la merce evasa ed in arrivo dallo stesso (bolla elettronica); mentre i secondi rappresentano il venduto registrato alle casse, i prelevamenti interni, resi di merce scartata ed eventuali furti. Il sistema grazie, a questi dati inseriti a gestionale, elabora periodicamente le giacenze per unità di ogni singola referenza nell'assortimento e, al livello di riordino impostato, è in grado di effettuare la richiesta tramite linea telefonica nelle ore previste.

Va da sé che con questo sistema si risparmiano anche i costi dell'inventario manuale di fine anno, in quanto il software è in grado di riprodurre in tempo reale il computo dello stock in essere all'interno di tutto il supermercato (Figura 4:

Inventario perpetuo). Esso ha una sua data ed una sua ora di competenza che indicano il momento in cui viene rilevata la giacenza riscontrata (vengono sommate le referenze a scaffale con quelle in riserva a magazzino).

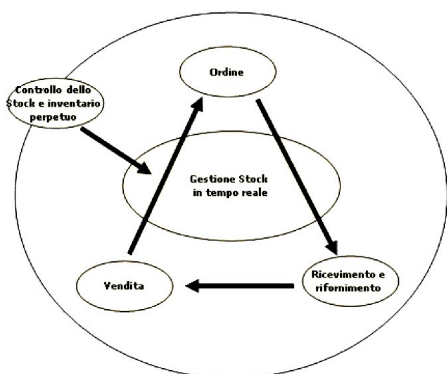


Figura 4: *Inventario perpetuo*.

La questione non è di poco conto se si pensa che spesso l'OOS si riferisce anche agli articoli che sono presenti nel back ground di magazzino ma terminati a scaffale: è possibile quindi tramite il terminale wire-less interrogare

il software gestionale per valutare la disponibilità just in time della referenza in-store (opportunità già presente in molte realtà dei negozi d'abbigliamento tipici delle catene di "fast fashion" come Zara).

Si tratta di una tecnologia che, nonostante sia nata circa vent'anni fa, non ha ancora attecchito nella maggioranza delle realtà distributive, in quanto è ritenuta ancora troppo complessa ed eccessivamente laboriosa circa la contabilità dei carichi e scarichi dal gestionale. Oltretutto agli addetti di cassa sarebbe richiesta una maggiore precisione nel computo delle referenze a scontrino e, movimentando ogni referenza per codice a barre, si escluderebbe qualsiasi pratica velocizzante ampiamente diffusa (es. i tasti di reparto per inserire gli articoli a valore).

Il sistema permette di determinare la quantità totale da consegnare allo store sommando automaticamente le quantità richieste nell'ordine attuale alle quantità degli eventuali inevasi relativi alle richieste precedenti. In base a questi dati vengono elaborate le giacenze presenti nel centro di distribuzione e di conseguenza si attua la verifica spontanea della copertura circa le quantità da addebitare al PdV. A seguito di quest'ultima infatti, possono verificarsi tre fattispecie: la prima si presenta quando le referenze sono totalmente disponibili al CEDI e si provvede alla consegna delle intere quantità ordinate; la seconda si riferisce a referenze parzialmente disponibili che richiedono la predisposizione di regole ad-hoc per la loro ripartizioni tra le varie richieste dei PdV e da ultima,

l'indisponibilità totale delle referenze che saranno inviate nei carichi successivi. Anche a tal proposito si attua una gestione automatica del sistema che permette di memorizzare le referenze invase e, senza che vengano inserite nuovamente negli ordini, saranno inviate non appena depositate nell'hub logistico dai fornitori.

Le tematiche in questione permettono di capire come spesso e volentieri si dia per scontato, o quanto meno non ci si chieda, come sia possibile trovare un vasto assortimento di referenze sugli scaffali del supermercato, senza quindi pensare alla struttura logistica che rende disponibili i prodotti desiderati, nei tempi e nelle quantità necessarie. Non è una cosa di poco conto se si pensa che anche il singolo punto vendita, per garantire tutto ciò, ha una sua struttura logistica fortemente trainata dalle vendite che ne diventano un vero e proprio driver di gestione (vedi logica dei flussi tesi al Capitolo 4). Anche in questo caso l'organizzazione delle funzioni nel punto vendita, è tesa ad equilibrare il trade-off tra i due obiettivi che, data l'importanza, vale la pena richiamare. Il primo ha a che fare con il livello di servizio alla clientela che effettua in prima persona gli acquisti e quindi soddisfare le aspettative circa la quantità e la qualità delle merce disponibile, l'accoglienza dell'ambiente di vendita, evitare i vuoti a scaffale, servizio e cortesia del personale addetto alle vendite. Il secondo invece ha a che fare con la minimizzazione dei costi di gestione (in questo caso del personale impiegato in-store) che permette una minore incidenza su ciascun articolo spuntando prezzi più vantaggiosi.

Adottando una visione prettamente logistica del punto vendita, è bene notare come questo diventi un vero e proprio CEDI in miniatura e l'organizzazione permette di apprezzare le funzioni tipiche di: *gestione delle scorte*, *gestione dei carichi in entrata* e *gestione dei carichi in uscita* che di seguito saranno ampiamente dibattute⁷³. È importante mettere in luce che tutte queste funzioni sono realizzate sincronicamente dai software gestionali che, sulla base di tutte le movimentazioni avvenenti nel PdV, sono in grado di riprodurre in ogni momento lo stock di referenze in essere.

Per quanto riguarda la gestione delle scorte, va precisato che le procedure di riordino consentono l'accumulo di referenze più o meno programmate che hanno

⁷³ G. Bertero, 1994.

il vantaggio di rendere sempre o quasi, la merce disponibile al cliente. Non vi è dubbio quindi che esse siano necessarie affinché si possa garantire un servizio soddisfacente ed il livello delle stesse dipende sia dalla quantità di referenze che possono essere stoccate direttamente a scaffale, sia dalle dimensioni del magazzino in-store. Fermo restando che nel supermercato il posto principale adibito allo stoccaggio sia la scaffalatura, e siccome si verifica difficilmente che le referenze siano quantitativamente esatte a riempire lo spazio espositivo, possono spontaneamente crearsi dei surplus di prodotti (o interi colli) che risultano utili ad ammortizzare la variazione dei ritmi di vendita, tanto che la filosofia *lean* dell'ordine a rimpiazzo non è pienamente applicabile.

Anche in questo caso possono essere riprese le tematiche circa la gestione manuale ed automatica relativa al riordino, infatti per ciò che attiene alla manuale, risulta inesistente una vera e propria gestione a PdV bensì un controllo sistematico puramente visivo delle referenze. In questo caso (di gestione manuale) il riordino viene fatto per *riempimento* e cioè per reintegrare la merce venduta, mentre solo nella minoranza dei casi si innesca una vera e propria gestione previsionale dell'ordine (basata sulle scorte). Se ne deduce che le scorte che si vengono a creare non sono sempre frutto di un computo ponderato e quindi volontarie, ma derivano bensì dall'imprecisione della fase di richiesta.

La gestione automatica invece, è in progressiva affermazione: la maggiore affidabilità dei terminali di cassa e la conseguente totale informatizzazione delle operazioni nei centri di distribuzione rendono possibile un'opportunità che fa della gestione delle scorte una pratica meno problematica. In questo caso infatti, la determinazione del livello di scorte avviene mediante un software locale e dipende: dalle *referenze in entrata* consegnate dal CEDI, le quali vengono prese in carico dal gestionale con le relative quantità (via cavo direttamente dal CEDI o con l'ausilio della bolla elettronica), dalle *referenze in uscita*, dove gli appositi terminali di cassa rilevano il venduto per ogni articolo ed infine, dai movimenti di natura straordinaria che hanno a che fare con rotture, rettifiche o furti che possono essere inseriti a gestionale passando il terminale sul relativo codice a barre (Figura 5: *Aggiornamento dello stock just in time*).

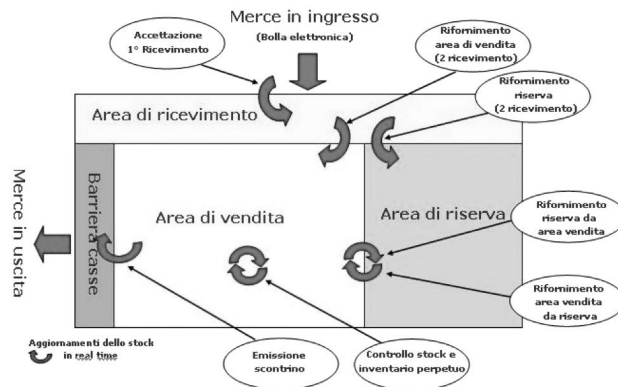


Figura 5: Aggiornamento dello stock just in time.

Questa fattispecie è di gran lunga più vantaggiosa perché permette di pervenire ad un sistema automatico di richiesta colli al CEDI, il quale basato sulle previsioni di uscita di ogni singolo PdV, aumenta l'accuratezza di gestione rispetto al modello manuale, che sarà via-via eliminato e limitato agli eventi di natura straordinaria di cui prima.

Per ciò che concerne i carichi in entrata si fa riferimento all'addebito, ad una certa data ed ora, della merce al supermercato che può avvenire tramite bolla o DDT (Documento di Trasporto) nel caso di gestioni manuale, ovvero mediante apposito supporto magnetico (bolla elettronica) che accompagna i colli, nella gestione automatica (fermo restando la possibilità assegnata al CEDI di inserirli direttamente). In questo versante è bene precisare che l'evasione degli ordini viene concordata direttamente con il centro di distribuzione e può avvenire in diversi momenti della giornata, con cadenze più o meno ristrette: solitamente sono programmati la mattina presto o nel primo pomeriggio. In quest'ultimo caso si attua una gestione anticipata in quanto il carico viene consegnato il pomeriggio del giorno prima rispetto a quello di competenza (gestione definita AxA e non AxB).

Per quanto riguarda la durata della sosta di scarico, essa dipende da molteplici fattori come: l'entità del carico trasportato, le procedure di scarico del bilico, la disponibilità del personale addetto, l'eventuale aiuto dell'autista ed a ciò si aggiunge anche la comodità delle strutture di scarico che possono agevolare o meno le operazioni. Ovviamente l'obbiettivo ultimo tende alla minimizzazione dei tempi in questione.

Nella gestione dei carichi del punto vendita, risulta determinante la tematica dell'allocazione della merce a scaffale: tutte le referenze sono inserite in una particolare posizione del *display* di vendita definita *cluster* (viene assegnata dal *category manager* in relazione a determinati parametri) lungo il quale si trovano le apposite *slim* che riportano i dati di ciascun prodotto. L'apposizione della merce deve avvenire in modo tale da reintegrare i prodotti venduti fino alla costituzione del così detto *muro d'esposizione* e nei limiti del possibile, si tende ad eseguire queste operazioni direttamente all'arrivo dei bilici in modo tale da evitare doppie movimentazioni (fonte di perdite di tempo e di *handling's costs* eccessivi). A tal fine vengono utilizzati diversi supporti di trasporto come: *bancali*, *roll container* e *carrelli* che permettono lo smistamento degli articoli in corsia (solitamente durante l'orario di apertura al pubblico si usano i carrelli perché meno ingombranti), anche se spesso è lo stesso CEDI ad organizzare le unità di carico in ragione merceologica (che corrispondono ad una singola corsia). Va da sé che l'eventuale quantità in eccesso sarà stoccata nell'area del magazzino in-store che, come già precisato, permette la costituzione spontanea di scorte per il rimpiazzo tempestivo nella giornata o nel corso della settimana.

Da ultimo la logistica di supermercato prevede la gestione dei carichi in uscita che in realtà, risulta interamente demandata al cliente, il quale preleva i prodotti dallo scaffale e li porta direttamente alla cassa per il pagamento. Questa operazione in caso di gestione automatica viene contabilizzata dallo scanner come scarico di magazzino (con data ed ora), allo stesso tempo il software aggiornerà in tempo reale lo stock in essere e, sulla base del quale, attiverà nuovamente il ciclo di riordino dal punto vendita.

È importante ai fini di questo sistema, gestire a punto vendita il calendario delle aperture (contenente giorni e gli orari di apertura) che, combinato con le agende di riordino messe a disposizione dal CEDI e dai suoi rapporti con i fornitori, sono in grado di stimare gli ordini previsti per un giorno indicato, alla data ed all'ora prevista per la consegna⁷⁴. Queste informazioni servono a certificare la stabilità dello stock in-store: vengono utilizzate per calcolare le previsioni di vendita, individuare con precisione la data di consegna dello stock a PdV e quindi

⁷⁴ Iperal. Il Riordino Automatico, 2011.

pervenire ad una proposta d'ordine automatica corretta. Sulla base di quanto stabilito circa il piano d'ordine, quello di consegna al punto vendita, delle previsioni di vendita e dello stock in essere, viene generata una proposta d'ordine automatica da sottoporre alla conferma da parte del responsabile del supermercato.

Il sistema di riordino automatico è in grado di determinare la quantità proposta nell'ordine in base alle grandezze espresse dallo *Stock di presentazione*, aggiunti quello di *sicurezza* e le *previsioni delle vendite*, al netto dello *stock già disponibile* e della *merce già in ordine*⁷⁵. Con lo stock di presentazione si indicano le referenze a scaffale necessarie, che dovrebbero essere sempre presenti nel punto vendita, per mantenere la presentazione dell'esposizione. In una gestione automatica ideale, esso viene raggiunto nel momento in cui avviene il rifornimento dei prodotti a scaffale. Come già analizzato lo stock di sicurezza rappresenta l'ammontare di referenze necessarie a garantire un certo livello di servizio al cliente pre-determinato ed è altresì stabilito in funzione degli errori nelle procedure e delle variazioni del lead-time (viene calcolato periodicamente ed automaticamente per tutte le referenze in assortimento).

Le previsioni di vendita possono essere definite come: quel quantitativo necessario a garantire la vendita in un determinato momento, e questo dato viene stabilito attraverso una serie di algoritmi associati al software di riordino automatico, che considerano la serie storica e giornaliera delle vendite distinguendo tra vendite continuative e quelle promozionali⁷⁶. Infatti nel computo vengono considerati alcuni fattori correttivi come: l'effetto stagionalità delle promozioni, la variabilità delle vendite ed infine un margine d'errore circa le capacità di previsione. Infine la merce in ordine rappresenta quell'ammontare di referenze già ordinate, in arrivo, già arrivate o inevase che non sono state ancora caricate a gestionale⁷⁷.

Per quanto riguarda la prenotazione dell'ordinativo promozionale, si avvia una gestione definita come "*assistita*", che richiede cioè l'intervento del personale

⁷⁵ Iperal. Il Riordino Automatico, 2011.

⁷⁶ Iperal. Il Riordino Automatico, 2011.

⁷⁷ G. Bertero, 1994.

addeito per l'integrazione dell'ordine secondo la procedura manuale. Ne deriva che occorre stabilire ex-ante le regole di interazione tra la procedura automatica e quella di prenotazione promozionale⁷⁸. Infatti dalla data di sell-in della promozione, fino alla chiusura del periodo di prenotazione, il sistema automatico non procede a riordinare gli articoli oggetto dell'offerta (che sarà a sua volta inserita nel calendario a gestionale).

Se ne deduce quindi, che la gestione della richiesta oggetto della promozione si effettuerà, nel periodo direttamente precedente alla partenza della stessa, mediante ordine manuale di supporto, ovvero anticipando la consegna dello stesso se l'organizzazione logistica lo consente (si tratta di unità di carico che vengono scaglionate nei carichi precedenti). Ovviamente il riordino automatico riprenderà dal giorno immediatamente successivo dell'ultima consegna promozionale (Figura 6: *L'interazione tra la procedura manuale e quella automatica*).

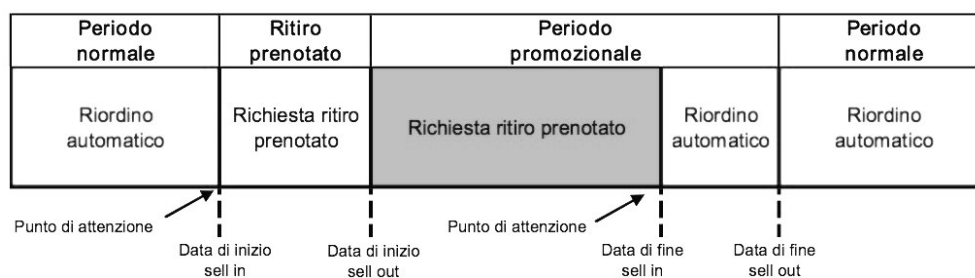


Figura 6: *L'interazione tra la procedura manuale e quella automatica*.

Va da sé che in ogni caso, le quantità ordinate vengono sempre rettificate per eccesso in ragione della saturazione degli imballi, delle unità di carico ed infine, degli automezzi.

Il sistema del riordino automatico diventa quindi una soluzione che permette di bilanciare in maniera equilibrata le due spinte di forza contraria espresse dal paradosso logistico: aumento del livello di servizio e riduzione dei costi operativi. Ovviamente l'impiego di questo sistema produce vantaggi apprezzabili a livello di logistica generale come: il ricevimento anticipato dell'ordine da PdV, razionalizzazione dei tempi di preparazione dello stesso, determinazione

⁷⁸ R. Monari. More-Riordino automatico. La soluzione Di.Tech.

anticipata dei volumi attesi a PdV e pianificazione anticipata dei trasporti⁷⁹. Il vantaggio economico secondo gli studi di mercato, è messo in luce dalla tabella seguente (Tabella 3, *Vantaggi del R.A.*).

VANTAGGI DEL R.A.		
Ritorno economico derivante dalla riduzione dell'OOS.	perdita % da OOS sul fatturato	4%
	riduzione perdita per OOS con R.A.	50%
Ritorno economico da recupero della vita del prodotto	% di fatturato recuperata dalla minor incidenza del costo del venduto per scarti	0,60%
Ritorno economico da recupero produttività degli addetti a PdV	riduzione tempo di riordino con proposta d'ordine	50%
	riduzione tempo di riordino con riordino automatico	90%

Fonte: R. Monari. More-Riordino automatico. La soluzione Di.Tech.

Supponendo che un supermercato abbia le seguenti caratteristiche (Tabella 4, *Caratteristiche di PdV*).

CARATTERISTICHE PdV	
Fatturato annuo	€ 2.000.000,00
Giorni lavorativi	312
Tempo dedicato al riordino manuale (min/gg)	90
Costo orario dell'addetto al riordino (€/h)	€ 25,00
Tempo annuo impiegato nel riordino manuale	468 h
Costo annuo del lavoro per riordino manuale	€ 11.700,00
Incidenza costo del lavoro sul fatturato	0,58%

Fonte: R. Monari. More-Riordino automatico. La soluzione Di.Tech.

I vantaggi che ne trarrebbe da una soluzione di riordino automatico possono essere apprezzati in modo analitico come segue (Tabella 5, *Ritorni economico-analitici del R.A.*).

⁷⁹ R. Monari. More-Riordino automatico. La soluzione Di.Tech.

RITORNI ECONOMICO-ANALITICI DEL R.A.			
	Riduzione degli OOS	€	40.000,00
	Recuperi della vita a scaffale del prodotto	€	12.000,00
	Aumento produttività addetti all'ordine (proposta d'ordine)	€	5.850,00
	Aumento produttività addetti all'ordine (riordino automatico)	€	10.530,00
	Totale in caso di proposta d'ordine	€	57.850,00
	Totale in caso di ordine automatico	€	62.530,00

Fonte: R. Monari. More-Riordino automatico. La soluzione Di.Tech.

Commentando queste tabelle, appare evidente come i benefici attesi da questa pratica non siano trascurabili. Dal lato del cliente si assiste ad un miglioramento del livello di servizio grazie alla possibilità di trovare i prodotti sempre disponibili a scaffale (siano in promozione o no), maggiore tempo a disposizione del personale di vendita che si traduce in un miglioramento delle altre variabili di servizio (vedi Capitolo2) come: migliore servizio alle casse ed in corsia, migliore presentazione del punto vendita circa l'ordine e la pulizia dello spazio espositivo ed infine una migliore gestione del layout di vendita (grazie alla gestione informatizzata in *cluster dello space allocation*).

Si possono apprezzare importanti vantaggi anche a livello di gestione propria del supermercato, in termini di aumento del fatturato di vendita grazie alla riduzione del vuoto a scaffale e ad un aumento dello *shelf life* (meno prodotti scaduti a scaffale), una migliore organizzazione del processo di riordino (schedulazione e pianificazione della attività a riguardo) ed una riduzione delle ore di bisogno organico per le operazioni di reparto che si traduce in un maggior tempo dedicato alle attività a valore aggiunto di customer care (riduzione delle emergenze, riduzione del tempo di rifornimento a scaffale, riduzione di doppie movimentazioni). Ne consegue un'ottimizzazione dello stock nel PdV con un miglioramento degli indicatori finanziari e gestionali a riguardo (indici di rotazione, liquidità, posizione finanziaria netta) ed un'adeguata gestione delle referenze a scaffale (*delisting* e nuovi inserimenti).

3.4 LA GESTIONE DELLO SPAZIO ESPOSITIVO

La tematica in questione risulta di fondamentale importanza se si pensa che la superficie di vendita è una risorsa scarsa nell'ambito di un supermercato, quindi per definizione acquisisce valore economico e come tale, diventa onerosa (vedi Capitolo 4). Oltretutto ogni impresa industriale lancia sul mercato un numero elevato di referenze e varianti di prodotto: risulta di suo interesse che ognuno di essi sia adeguatamente esposto nell'area vendita stando al presupposto fondamentale che l'esposizione ne influenza le vendite.

L'allocazione dello *shelf space* in-store consente di qualificare gli acquisti in ragione del grado di programmazione ad essi assegnato, sia nei connotati della categoria che della marca di prodotto. Infatti si possono suddividere: *acquisti programmati*, decisi cioè prima di recarsi al supermercato in ragione della categoria e della marca, per i quali il distributore non ha alcun margine di condizionamento. *Acquisti programmati a livello di categoria* e di impulso a livello di marca, dove l'insegna riesce ad influenzare gli acquisti con lo spazio espositivo. Infine gli *acquisti di impulso* sia a livello di categoria che di marca che risultano essere maggiormente sensibili alla tematica in questione (le vendite sono più che proporzionali alla qualità dell'esposizione a scaffale)⁸⁰.

Le diverse categorie di acquisto vengono considerate nelle strategie che riguardano il *layout* ed il *display* espositivo nei singoli punti vendita⁸¹. In ragione del primo (*layout*) è indispensabile analizzare quelli che sono i *flussi di circolazione* dei clienti in negozio: questi tendono ad influenzare la redditività di ciascuna area all'interno di esso. Alla luce di ciò è possibile distinguere le *aree calde*: di alta vendita, dalle *aree fredde*: caratterizzate da livelli di vendita più contenuti; ciascuna delle quali accoglierà i diversi prodotti in ragione della tipologia di acquisto. Quelli programmati saranno posizionati nelle aree fredde, aree tendenzialmente meno visibili, mentre gli acquisti di impulso troveranno allocazione nelle aree calde, aree a maggior flusso di persone nelle quali l'esposizione giocherà il suo ruolo tattico nelle vendite (ecco perché talvolta le insegne tendono a spostare nelle diverse aree articoli ad acquisto programmato

⁸⁰ D. Fornari, 1999. "Trade Marketing". Egea, Milano.

⁸¹ D. Fornari, 1999.

come ad esempio lo zucchero, così facendo si vuole indirettamente condurre il cliente nelle aree fredde di vendita). Per quanto riguarda lo spazio da assegnare ad ogni area e ad ogni reparto, la decisione richiede un calcolo analitico che misura l'incidenza delle vendite di ciascuno sulle vendite complessive di supermercato (es. vendite area calda/vendite totali). L'unica accortezza in questa fattispecie contempla l'assegnazione di uno spazio espositivo più che proporzionale alle vendite per i prodotti ad acquisto di impulso, mentre meno che proporzionale per quelli ad acquisto programmato⁸².

Il *display* d'esposizione invece, considera due aspetti: la *quantità* degli articoli esposti definita *facing* (numero di articoli esposti a scaffale) e la qualità espositiva, che risulta espressione della collocazione *verticale* ed *orizzontale* sullo scaffale di vendita (Figura 7: *Il display espositivo*). L'aspetto in questione infatti, sconta una serie di regole empiriche che ne condizionano l'allocazione quali-quantitativa delle referenze. La prima detta che il *facing* deve essere direttamente proporzionale all'incidenza delle vendite di referenza sulle vendite totali di supermercato per categoria merceologica, in sostanza più elevato è questo rapporto, più prodotti saranno esposti a scaffale. La qualità dello spazio espositivo deve essere proporzionale al margine che l'impresa trattiene dalla vendita della referenza, alti margini per l'insegna determinano esposizioni qualitativamente superiori. Infine, è opportuno considerare che le vendite sono maggiormente sensibili all'esposizione verticale piuttosto che quella orizzontale: è risaputo che la prima influisce direttamente sulle percezioni visive dei clienti, tanto che diverse

altezze implicano diverse potenzialità di vendita⁸³. Infatti, suddividendo lo scaffale in tre livelli: *suolo*, *occhi* e *mani*, è possibile notare come quello in corrispondenza degli occhi riesce meglio a catturare l'attenzione dei clienti e quindi risulta più redditizio.



Figura 7: *Il display espositivo*.

⁸² D. Fornari, 1999.

⁸³ D. Fornari, 1999.

Va da sé che i prodotti ad elevato margine per l'insegna e quelli di private label andranno riposizionati a questa altezza.

Si precisa infine che nell'ambito di questa tematica assumono grande importanza i dati di sell-out emessi dalla barriera casse: aiutano a determinare i prodotti di alta e bassa rotazione e di conseguenza, permettono di assegnare ad ogni referenza la posizione più adeguata sulla base delle variabili summenzionate.

3.5 LA GESTIONE DELLE CONSEGNE

Le consegne vengono organizzate necessariamente in modo informatico in quanto la gestione manuale comporterebbe inevitabilmente errori che penalizzerebbero il livello di servizio espresso nel punto vendita. Ovviamente anche nel primo caso (gestione informatica) possono essere suddivisi una serie di momenti che contraddistinguono l'organizzazione in questione⁸⁴. La fase che può essere definita come *preliminare*, mira a suddividere l'area del CEDI in vari settori che riproducono le diverse corsie nei punti vendita, sostanzialmente lo stock è gestito per unità di carico merceologicamente omogenee (es. pallet) in ragione delle diverse corsie. Tale accortezza permette oltretutto di ottimizzare come già accennato, il lavoro all'interno del supermercato in quanto ciascuna unità contiene le referenze che servono a rifornire una determinata corsia, scongiurando smistamenti che causerebbero la doppia movimentazione della merce con le conseguenze che ne derivano.

Una volta organizzato il centro di distribuzione, si passa alla ripartizione dei *carichi per automezzo* e, qualora le richieste eccedano dalla portata di quest'ultimo, vengono frazionate in più consegne ad una cadenza che permette di evitare problematiche di accavallamento nell'area di scarico a PdV, ovvero tempi morti per l'attesa dei bilici. Una volta suddivise tutte le consegne, gli addetti del CEDI si occupano del *completamento dell'unità* di carico qualsiasi essa sia (pallet, roll container), questa pratica serve ad ottimizzare gli spazi nell'automezzo e di conseguenza ad ottimizzare i costi di trasporto (evitare quindi di movimentare bilici carichi a metà). Si tratta di un aspetto che risulta di fondamentale importanza tanto che spesso, se l'ordine complessivamente evaso non riesce a

⁸⁴ G. Bertero, 1994.

saturare la portata del bilico, si aggiungono delle referenze ad alta rotazione che saranno sicuramente richieste dal supermercato (anche in giorni seguenti). Gli automezzi quindi, devono viaggiare a pieno carico al fine di abbassare l'imputazione unitaria del costo di trasporto per singola referenza e perché no, mirare ad una gestione più sostenibile delle consegne che, in base a quanto detto, può sfociare in due fattispecie. La prima si riferisce al *bilico incompleto* nella quale si provvede alla saturazione con referenze di alta rotazione (o offerte programmate a calendario), mentre la seconda ha a che fare con l'*eccesso del carico* rispetto alla portata dell'automezzo che in questo caso, sarà suddiviso e consegnato anche il giorno successivo o assieme a quello diretto verso un punto vendita situato in zone limitrofe.

L'attività di gestione delle consegne persegue due obiettivi specifici che hanno a che fare con: il *rifornimento continuo* a scaffale in ragione del venduto (*Continuous Replenishment*) da un lato, e dall'altro la tendenza alla *minimizzazione delle scorte* nei magazzini in-store⁸⁵. Come si può notare le due finalità, che sono tra loro contrapposte, derivano e riproducono quello che è il trade-off fondamentale della gestione logistica nel settore del retailing, più volte riportato, dove in questa sede una gestione equilibrata prevede dei tempi di consegna giudicati ottimali che permettono l'arrivo della merce in negozio entro e non oltre le 24 ore dalla richiesta emessa al CEDI. Infatti è stato dimostrato che un'ulteriore contrazione delle tempistiche di consegna, potrebbe causare un aumento dei costi di handling (nel centro di distribuzione) e di trasporto che non giustificano i vantaggi ottenibili da una simil pratica⁸⁶.

La figura (Figura 8, *Scheduling delle consegne*) evidenzia la programmazione puntuale del ciclo di consegna.

⁸⁵ G. Marini, 1990.

⁸⁶ G. Bertero, 1994.

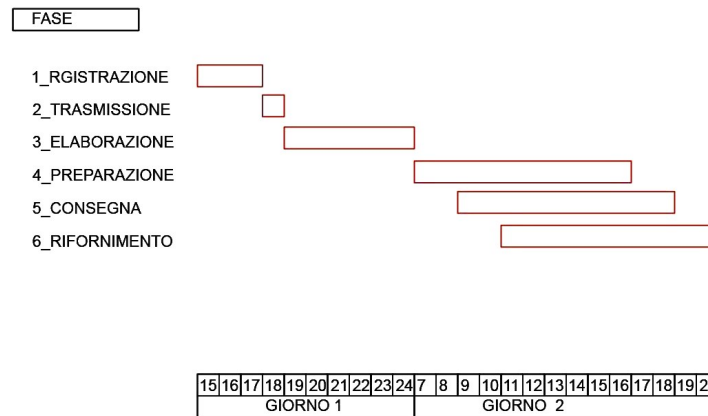


Figura 8: Scheduling delle consegne (G.Bertero, 1994).

Come si può notare l'organizzazione delle consegne si esplica in sei fasi di gestione, scandite ad orari diversi, che cominciano nel "giorno 1" e si concludono in quello successivo⁸⁷. La prima fase che si svolge mediamente dalle ore 15 alle 17 del "giorno 1", è quella relativa alla *registrazione*, infatti essa è prevista per i soli supermercati che adoperano ancora la modalità di riordino manuale (nella fattispecie automatica questa è demandata direttamente ai terminali di cassa, quindi si annulla) e consiste nella valutazione visiva delle referenze a scaffale e l'annotazione a terminale del codice a barre e del numero di colli necessari al loro rimpiazzo. La seconda fase delle 18, è strettamente collegata alla prima, infatti la *trasmissione* consiste nel riposare il terminale alla sua base dove, all'orario impostato, avverrà la comunicazione telefonica a CEDI circa la merce richiesta. Successivamente dalle ore 19 alle 24 del primo giorno, il centro di distribuzione, più precisamente la stazione di ricezione, prende in carico le richieste ed avvia la cosiddetta *elaborazione* dei dati: si tratta di un'operazione automatica che verifica la conformità dell'ordine emesso dal PdV rispetto alle giacenze di stock al CEDI (inserite già a gestionale). Compatibilmente con gli orari di operatività del centro di distribuzione (solitamente 10 ore al giorno) dalle 7 alle 16 (giorno 2), si svolge la *preparazione* degli ordini destinati ai negozi (*picking*), e nello specifico si fa riferimento alle operazioni summenzionate di preparazione delle unità di carico e degli automezzi di trasporto la cui *consegna* inizierà circa tre ore dopo (ore 9). Quindi il primo punto vendita del bacino di utenza, riceve la

⁸⁷ G. Bertero, 1994.

merce entro 14 ore dall'inizio del ciclo, mentre l'ultimo entro 23, il tempo medio di consegna è di circa 19 ore (ultimamente si ricorre spesso al lavoro notturno affinché la merce possa arrivare in mattinata a tutti gli spoke del bacino).

L'ultima fase è quella del *rifornimento* a scaffale, essa inizia all'arrivo degli automezzi e si protrae per tutto l'orario di apertura del punto vendita, ciò non toglie che può durare anche meno in ragione del carico ordinato. È bene precisare che si tratta di un ciclo continuo e come tale, dalle 15 alle 17 del "giorno 2" (compatibilmente con l'ultima fase del primo ciclo) inizia la registrazione per il carico successivo che dà vita ad un nuovo ciclo di consegna.

Ovviamente la complessità delle operazioni appena descritte è aggravata dal fenomeno delle oscillazioni di domanda che, in presenza di picchi positivi, possono rendere il quantitativo d'ordine inadeguato a fronteggiare le richieste.

È soprattutto nel fine settimana che si registrano incrementi delle vendite, come risultato di un'ormai consolidata abitudine di consumo che crea non pochi problemi all'organizzazione dei cicli di consegna, sia a livello di negozio che di CEDI (anche le aperture straordinarie degli ultimi tempi mettono a dura prova l'organizzazione logistica). Sostanzialmente si crea uno squilibrio tra mole di lavoro infrasettimanale e quella relativa al fine settimana, soprattutto se si pensa che il reintegro della merce avviene il giorno successivo rispetto a quello di vendita; la tabella seguente mette in luce questo squilibrio (Tabella 6, *Lo squilibrio logistico*).

LO SQUILIBRIO LOGISTICO	
media vendite settimanali	100%
vendite del Lunedì	160%
vendite giorni centrali	70%
vendite del Sabato	110%
rapporto tra punta max e min.	2,3

G.Bertero, 1994. "Grande distribuzione: il ciclo logistico". ETASLIBRI, Milano.

Ovviamente gli squilibri di lavoro producono delle conseguenze che non sono trascurabili. Se nel punto vendita sono sostanzialmente fronteggiati con il ricorso al lavoro part-time verticale, concentrato quindi nel fine settimana e negli orari di maggiore picco, è nel centro di distribuzione che si avvertono i maggiori problemi

del caso. Infatti nelle giornate infrasettimanali il personale potrebbe risultare in esubero, mentre nei giorni di punta potrebbe addirittura apparire insufficiente; se ne deduce che il costo di questi squilibri è altissimo. Pertanto sommando le ore non lavorate nei giorni di punta bassa, a quelle di straordinario richieste nei giorni di picco, si nota come l'incidenza dei costi di handling si fa più pesante con ripercussioni sull'imputazione unitaria per singola referenza, quindi sul prezzo finale.

Se a livello di punto vendita la soluzione risulta facilmente inquadrabile, in quanto è una ed una sola (il lavoro part-time appunto), a livello di CEDI si possono perseguire tre iniziative, due delle quali di natura prettamente logistica come il *blocco parziale degli articoli a bassa rotazione* e la *richiesta previsionale*, da ultimo si utilizza anche in questo caso il ricorso al lavoro part-time verticale maggiormente concentrato nei giorni di maggiore necessità⁸⁸.

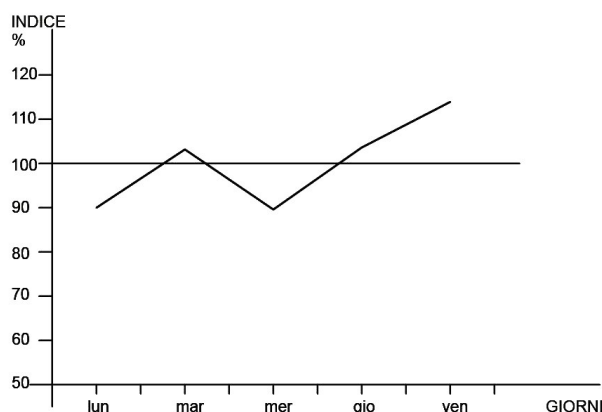
Con il blocco parziale delle referenze di bassa rotazione, si intende la possibilità di consegnare questa merce principalmente nei gironi di picco basso (ad esempio per saturare gli automezzi) affinché si possano ridurre le oscillazioni di preparazione durante l'intera settimana. La richiesta previsionale invece, mira a prevedere nei giorni di punta bassa le quantità di prodotti ad alta rotazione che si presume di vendere nelle giornate di picco alto, cioè quelle che hanno un rapporto colli⁸⁹/settimana maggiore di 2⁹⁰. Come si può capire è una pratica che richiede un ampio spazio di stoccaggio nel supermercato ed infatti, le referenze di previsione andranno consegnate in unità di carico distinte rispetto a quelle della consegna ordinaria.

Il grafico seguente (Grafico 15, *Operatività nel CEDI*) mette in luce l'andamento della fase di preparazione nei centri di distribuzione.

⁸⁸ G. Bertero, 1994.

⁸⁹ Con questo termine si intende il cartone che contiene un numero definito di referenze per categoria e brand.

⁹⁰ G. Bertero, 1994.



G. Bertero, 1994. "Grande distribuzione: il ciclo logistico". ETASLIBRI, Milano.

Come si può notare adottando la soluzione della richiesta previsionale ed ammettendo che il CEDI sia operativo dal lunedì al venerdì, il picco di lavoro comincia dalla giornata di giovedì in previsione del weekend dove si presume una maggiore concentrazione di vendite, mentre la media delle richieste settimanali è di 100 (in riferimento alla tabella 6 di cui in precedenza).

Le soluzioni summenzionate riportano interventi che sono tesi ad attenuare le oscillazioni operative nei centri di distribuzione, tuttavia questi sono pur sempre qualificati come centri di mero costo e come tale, maggiormente incidente nelle giornate di vendita a picco basso in cui l'organico risulterà essere sovradimensionato.

3.6 LA GESTIONE DEI TRASPORTI

Per completezza della trattazione e tralasciando gli aspetti più operativi circa la movimentazione dei carichi e dei trasporti, una gestione oculata di questi è tesa, come già precisato, all'ottimizzazione dei costi mediante la saturazione degli automezzi di transito (dai CEDI ai punti vendita) e la scelta degli itinerari stradali più brevi⁹¹.

Il parametro che più di ogni altro permette la valutazione dell'efficienza nella gestione dei trasporti è il costo per collo trasportato, il quale si presta alla tipica analisi di *make or buy*, ovvero di determinazione della convenienza di una gestione accentrata degli stessi, piuttosto che una sua esternalizzazione ad

⁹¹ G. Bertero, 1994.

organizzazioni specializzate di vettori trasportatori. Questi ultimi possono essere: singoli attori, chiamati "*padroncini*", che sono i titolari degli automezzi e prestano mero servizio di trasporto; oppure organizzazioni specializzate che si fanno anche carico della determinazione e dell'organizzazione degli itinerari di consegna.

CAPITOLO 4.

TRASFORMAZIONI TECNICO ORGANIZZATIVE

Nel corso degli anni, per quanto riguarda il settore del retailing, si sono aperte nuove porte in campo tecnico-organizzativo, eppure sebbene si tratti di una tematica complessa e così importante nel commercio, ma più in generale nell'economia moderna, queste non risultano ancora attecchire tra le insegne della Grande Distribuzione del nostro Paese. Si tratta di una serie di provvedimenti di gestione che spingono ad andare oltre la logica della singola azienda, la quale viene inserita in un'intelaiatura che comprende diversi attori guidati da uno scopo comune, quello della creazione del valore appunto.

Non di meno, abbiamo visto come l'aspetto logistico in materia sia altamente complesso ed impone l'instaurarsi di una logica collaborativa che si ispira a concetti di filiera della grande distribuzione dove gli attori che ne fanno parte condividono informazioni per collaborare e competere allo stesso tempo in ottica di *Supply Chain Management (SCM)*.

Essa può essere definita come: *"Un complesso di soggetti ed attività che partecipano alla produzione e vendita dei prodotti finiti, a partire dall'acquisizione delle materie prime fino alla loro consegna al consumatore finale⁹²".*

Sostanzialmente gli attori della filiera agro-alimentare si trovano ad avere rapporti integrati da monte a valle dove l'output dell'uno costituisce l'input dell'altro, una sorta di integrazione delle attività, in particolare quelle logistiche, che si rende necessaria alla creazione di una rete del valore dove quest'ultimo risulta essere superiore in relazione all'agire sinergico rispetto a quanto otterrebbero i singoli attori isolatamente.

La tematica in questione è stata messa in luce, ma soprattutto ne è diventata la ragione della costituzione, di un'associazione che prende il nome di *ECR*. A tal fine risulta necessario sottolineare che le prospettive del mutamento in oggetto necessitano di un presupposto fondamentale: solo un vero e proprio cambiamento della cultura, che fino ad oggi ha condotto le regole del gioco,

⁹² R. B. Handfield; E. L. Jr. Nichols, 1999. "Introduction to supply chain management". Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

potrà permettere il reale mutamento nella gestione del tessuto distributivo del nostro Paese. Senza di esso, qualsiasi provvedimento potrebbe rivelarsi incompleto, vano, ma soprattutto dispendioso in termini di risorse necessarie.

4.1 LE PROSPETTIVE ECR ED EDI

L'ECR, il cui acronimo sta per *Efficient Consumer Response*, è un'associazione paritetica tra grandi imprese sia industriali, sia della distribuzione che nasce in America nel 1992, si dovranno attendere due anni perché il progetto prenda piede anche in Italia (nel 1994). L'obiettivo ultimo di questa collaborazione contempla la ricerca della maggiore efficienza possibile nel rispondere insieme, alle esigenze dei clienti finali: le quali mutano ed accrescono sempre più nel tempo⁹³.

Si tratta quindi di una partnership oggettiva tra l'industria di marca e la grande distribuzione organizzata che nasce da un rinnovamento culturale nel management dell'una e dell'altra che deriva dalle necessità di creare un rapporto teso al dialogo stimolato dalla condivisione di un linguaggio comune⁹⁴. Naturalmente la premessa per questo progetto ambizioso è da rinvenirsi nell'evoluzione dell'*ICT* (Information and Communication Technologies) e le possibilità che questa conferisce: permette anzitutto l'integrazione del flusso informativo necessaria a reggere quella del flusso fisico. Una soluzione che non ricerca accordi puntuali (volta per volta), bensì una vera e propria concertazione nei pilastri delle attività logistiche come la gestione degli ordini, quella delle scorte e la movimentazione delle referenze (vedi Capitolo 3). Va da sé che l'ECR, a seguito del grande impulso dato dall'*ICT*, richiede l'abbandono del classico atteggiamento protezionista circa i dati e le informazioni possedute dai due attori della filiera che ancora oggi, tendono ad essere gelosamente custoditi perché ritenuti fonte di vantaggio competitivo (soprattutto per il retailer)⁹⁵. Quindi i presupposti che stanno alla base di questa iniziativa sono di collaborazione,

⁹³ ECR, 2004. *Optima Shelf Availability, Increasing Shoppe Satisfaction at the Moment of Truth*.

⁹⁴ C. Baccarani, 2001. "Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale". Giappichelli, Torino.

⁹⁵ L. Penco, 2007.

trasparenza e comunicazione che spingono alla creazione di sistemi informativi di supporto più sofisticati come l'EDI ad esempio: *Electronic Data Interchange*⁹⁶. Quest'ultimo è un sistema telematico utilizzato per la trasmissione elettronica dei dati lungo l'intera filiera e consente una riduzione degli errori di trasferimento ed una riduzione dei tempi amministrativi negli stessi. Ovviamente l'adozione di questo sistema richiede la standardizzazione dei contenuti informativi e la loro digitalizzazione che, nel caso del venduto, si realizza attraverso la lettura dei *barcodes* e l'implementazione dello standard *UN/EDIFACT* (*EDI for Administration, Commerce and Transport*).

Questo sistema di relazione inter-aziendale porta con sé quattro progetti ambiziosi che sono: *l'Efficient Replenishment*, ossia il rifornimento efficiente che consente di migliorare il servizio al consumatore attraverso una logistica che fa leva sul *just in time*, sul riordino automatico e lo scambio dei dati di vendita. *L'Efficient Store Assortment* nel senso di un assortimento efficiente del punto vendita, teso ad ottimizzare le scorte e lo *space allocation*, migliorare così la produttività dell'area vendita attraverso la messa a punto di *cluster* espositivi che rispecchiano le esigenze d'acquisto dei consumatori locali. Infine *l'Efficient promotion*, cioè la ricerca dell'efficienza nelle promozioni per una migliore gestione delle stesse che sia tesa a minimizzarne i costi e *l'Efficient Product*

Development, ossia l'efficienza nell'introduzione di nuovi prodotti che permette di ottimizzarne la fase di sviluppo e lancio sul mercato degli stessi attraverso feedback immediati circa l'accettazione o il rifiuto espressi dagli utilizzatori⁹⁷ (Figura 9: *Le quattro strategie ECR*).

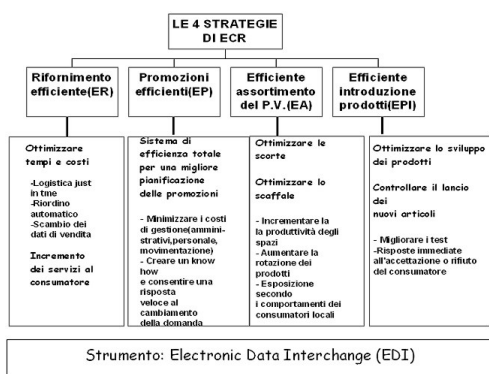


Figura 9: *Le quattro strategie ECR*.

⁹⁶ S. Castaldo; K. Premazzi, 2001. "Retailing e innovazione". Egea, Milano.

⁹⁷ C. Ferrozzi; R. Shapiro, 2001, "Dalla Logistica al Supply chain Management. ISEDI, Torino.

Vantaggi e risultati significativi, anche se in modo parziale, sono già stati rilevati in termini di riduzione del livello di scorte in tutta la filiera, riduzione dello stock-out a scaffale e maggiore rapidità nel rifornimento: in sostanza è l'intero apparato logistico a giovare da questa iniziativa. Si innalza di fatto il livello di servizio al cliente, a beneficio di entrambi gli attori.

Eppure nonostante i suddetti, è importante constatare che risultano delle tematiche ancora attuali in quanto l'ECR non ha ancora preso piede nella distribuzione moderna italiana. Le ragioni di questo ritardo sono da rinvenirsi nei notevoli investimenti in tecnologia necessari all'implementazioni di queste soluzioni, le resistenze al cambiamento tipiche della cultura aziendale italiana e da ultimo, la reinterpretazione della logistica da area funzionale della singola azienda ad area trasversale della rete del valore⁹⁸. A queste motivazioni va aggiunta anche la tendenza dei distributori a non condividere per nessun motivo il patrimonio informativo perché ritenuto di fondamentale importanza nella competizione, in sostanza la situazione non è, per il momento, abbastanza matura⁹⁹.

Con uno sguardo alla tabella successiva (Tabella 7, *Impatto dell'ECR sui costi operativi*) si può notare in modo più analitico l'importanza delle dinamiche in questione, apprezzabile nelle forme di riduzione dei costi operativi e di magazzino che soluzioni di questo tipo possono conferire al settore di riferimento.

IMPATTO DELL'ECR SUI COSTI OPERATIVI		
	mld €	% su fatturato
Fatturato di settore 2005	848	
Riduzione dei costi operativi	25	3
Riduzione dei costi di magazzino	2,7	0,3
Risparmio totale costi logistici	27,7	3,3

Fonte: ECR Europe: The case for ECR, 2006.

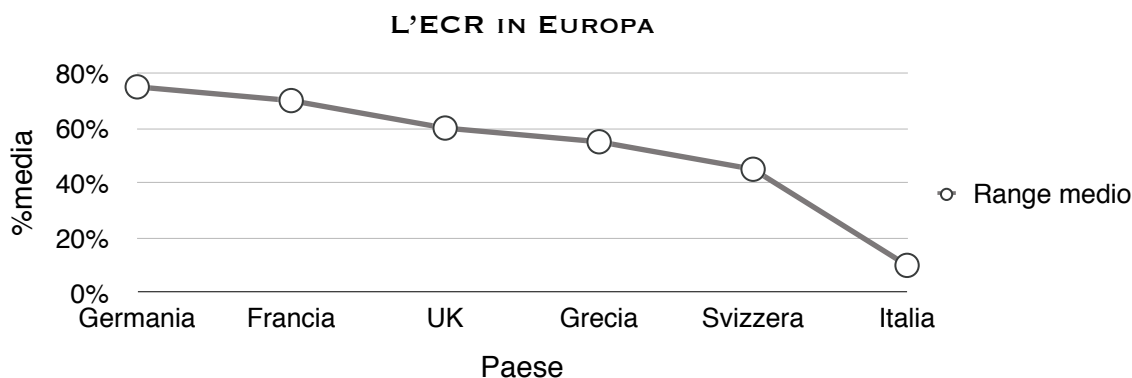
⁹⁸ L. Penco, 2007.

⁹⁹ L. Penco, 2007.

Uno studio ha messo in luce allo stesso tempo numerosi meriti ed alcune difficoltà dell'iniziativa¹⁰⁰. Tra i primi vengono annoverati: la formalizzazione che, secondo un approccio congiunto ai problemi di integrazione nella supply chain, ha aperto alla logistica la prospettiva della collaborazione verticale che ha favorito il progresso della cultura aziendale di settore. Rappresenta così uno strumento di coordinamento formale tra industria e distribuzione che fa leva sulla definizione di best practices di settore (benchmark di riferimento) ed infine, ha permesso lo sviluppo di una logica di condivisione dei benefici di filiera.

D'altra parte sono state riconosciute alcune difficoltà nello sviluppo dell'ECR, tra le quali va ribadita in primis la naturale resistenza organizzativa alle innovazioni nella realtà aziendale, la richiesta di un elevato impegno organizzativo ed economico nelle imprese coinvolte e da ultimo, le accese conflittualità radicate nella logica dei rapporti verticali¹⁰¹.

Come si può notare dal grafico seguente (Grafico 16, *L'ECR in Europa*) emerge una situazione non omogenea nel grado di accettazione dell'iniziativa in questione.



Fonte: ECR Europe: The case for ECR, 2006.

L'indagine condotta dalla stessa *ECR* divisione Europa, con approssimazione del range di diffusione, ha condotto alla realizzazione di quanto sopra, dalla quale si nota chiaramente che il nostro Paese ha un'implementazione media dell'iniziativa pari al 10%. Infatti l'Italia è sicuramente il paese con maggiore ritardo nel settore

¹⁰⁰ ECR Europe: The case for ECR, 2006.

¹⁰¹ A. Fazio; R. Resciniti, 2001. "La gestione della logistica nella business strategy cliente-fornitore. La collaborazione tra Autogrill e Procter and Gamble". *Sinergie*, n°.56.

distributivo rispetto ai big dell'euro zona, occupando l'ultimo posto nella distribuzione¹⁰².

Come già accennato, il supporto tecnologico *EDI* permette di realizzare una maggiore integrazione logistica per ciò che attiene alla dimensione del flusso informativo tra i diversi anelli della catena e, non di meno, porta con sé una serie di vantaggi. Tra i quali l'aumento dell'indice di rotazione delle scorte che è consentito dalla contrazione dei tempi di evasione degli ordini in entrata ed uscita dal CEDI, la riduzione degli errori che derivano da una maggiore affidabilità nella trasmissione delle informazioni ed infine, una maggiore efficacia ed efficienza dovuta alla predisposizione di nuove soluzioni gestionali¹⁰³. Lo svantaggio fondamentale di questo sistema, che preclude l'accesso alle *PMI* (dati gli elevati investimenti di set up), sta nella sua essenza di *sistema chiuso e proprietario* (non liberamente accessibile come la rete Internet) ed eccessivamente *strutturato*, richiede cioè la compatibilità dei sistemi hardware e software tra industria e retail¹⁰⁴ (vedi Capitolo 6).

Per ovviare a questa problematica, nel nostro Paese si è ampiamente diffuso l'utilizzo della posta elettronica, sistema che prende il nome di *Web-EDI* e vanta maggiore efficacia nella gestione degli ordini. Allo stesso tempo, per ciò che attiene agli standard di codifica tra piccole e grandi imprese, *INDICOD* associazione italiana che ha come obiettivo la diffusione dei codici a barre, ha creato *EURITMO* che contempla l'utilizzo della trasmissione elettronica di dati tra le imprese italiane operanti nel settore della GDO. In questo modo le imprese possono interagire comodamente sfruttando le opportunità offerte dalla rete internet, indipendentemente dalle loro dimensioni, dal livello tecnologico e dalle capacità di investimento, infatti per utilizzare questo servizio di casella postale on line, basta un computer ed un browser per l'accesso alla rete.

Risultano altresì fondamentali in questo processo che tende all'innovazione logistica, le soluzioni software predisposte da società specializzate che possono essere standard, ovvero realizzate ad-hoc in base alle esigenze specifiche di

¹⁰² ECR Europe, 2006.

¹⁰³ L. Penco, 2007.

¹⁰⁴ L. Penco, 2007.

ciascuna organizzazione. Va precisato che, anche in questo caso, le resistenze al cambiamento e la scarsità di risorse rappresentano dei fattori ostacolanti, fermo restando i vantaggi in termini di efficacia ed efficienza di processo.

In questo versante possono essere distinte due soluzioni che vengono ricercate mediante l'utilizzo dei software di nuova generazione nell'ambito della GDO: da un lato quelle di *supporto alla fase di riordino*, dall'altro quelle che si focalizzano sulle *previsioni di domanda* allo scopo di ricercare un fit tra piani di produzione e di distribuzione.

4.2 LE SOLUZIONI DI SUPPORTO ALLA FASE DI RIORDINO

L'automatizzazione della fase di riordino di cui al precedente capitolo, necessita dell'utilizzo di un software che come già trattato, sulla base dei dati circa il venduto raccolti dalla barriera casse, solleciti la richiesta dal punto vendita quando le referenze a scaffale hanno raggiunto il livello di riordino impostato, allo scopo di scongiurare fenomeni già dibattuti come lo stock-out dei prodotti.

La messa a punto di questi sistemi si deve alla possibilità di poter tracciare, lungo l'intera filiera, il percorso delle referenze che entrano ed escono sia dal CEDI che dai punti vendita (vedi Capitolo 3). In questa prospettiva il "*Continuous Replenishment Program (CRP)*" contempla il riordino sulla base dei flussi in uscita registrati alle casse e sulle giacenze di magazzino situate nel centro di distribuzione e nel supermercato. A livello ingegneristico ciò risulta possibile grazie alla predisposizione di un software, comune tra fornitore e distributore, che possa ripartire il flusso informativo circa la giacenza in essere, gli ordini in corso e le previsioni di vendita.

Nell'ambito del *CRP* possono quindi essere annoverate due soluzioni gestionali: il *CMI*, noto come "*CO-Management Inventory*" ed il *VMI*, inteso come "*Vendor Management Inventory*"¹⁰⁵.

Il *CMI* può essere visto come una soluzione parzialmente innovativa perché già superata dalla successiva: il fornitore aspetta l'ordine del distributore che avviene come già dibattuto attraverso il Web-EDI. Con l'utilizzo del sistema EDI vero e proprio, che prevede il totale interscambio elettronico dei dati, il *supplier* legge

¹⁰⁵ EAN-UCC, 2000. Continuous Replenishment.

direttamente il consumo dei prodotti sulla base dei dati di *sell-out* raccolti dalla barriera casse ed in base ad essi è in grado organizzare la sua produzione e le successive spedizioni al CEDI, attuando così una soluzione decentrata. A questo punto il fornitore stesso si trova in una posizione che gli permette di accedere direttamente al mercato finale, senza il filtro del retailer ed in questa prospettiva, controllare il livello di scorte presso il CEDI nella piena consapevolezza che, un disservizio come l'OOS, è un'opportunità per i competitors industriali che potranno accrescere e quindi annullargli lo spazio a disposizione sullo scaffale. Si tratta di un affinamento del *CMI* che prende il nome di "*Vendor Management Inventory*", reso popolare agli inizi degli anni Ottanta da *Wal-Mart*¹⁰⁶ e *Procter&Gamble*¹⁰⁷ è divenuto un must nei sistemi di *risposta rapida*.

Come si può notare, la prima soluzione gestionale, conosciuta come mero *CMI*, focalizza interamente sul distributore l'onere di inviare l'ordine di acquisto al supplier sulla base dei suoi dati di vendita, ovvero delle previsioni di scarico dal CEDI. Di conseguenza il produttore può solamente provvedere ad accettare l'ordine e quindi schedulare la sua produzione (Figura 10: *Soluzione CO-Management Inventory*).

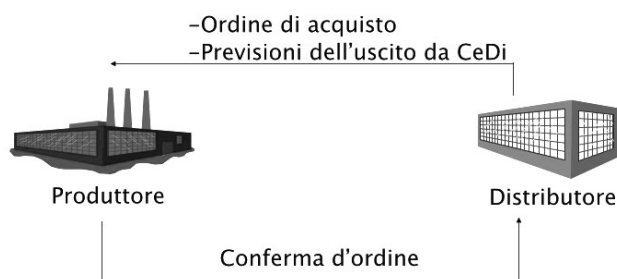


Figura 10: *Soluzione CO-Management Inventory* (EAN-UCC, 2000).

Con il sistema *VMI*, il produttore sulla base della condivisione dei dati, resa disponibile dall'*EDI*, viene a conoscenza delle giacenze presenti al CEDI, dei suoi scarichi e di conseguenza delle operazioni di riordino che gli stessi punti vendita trasmettono in tempo reale. Sulla base di questi dati è lo stesso supplier a

¹⁰⁶ *Wal-Mart Store Inc*, fondata nel 1962 è una multinazionale di origine statunitense, ad oggi è la più grande catena al mondo operante nel settore della grande distribuzione organizzata.

¹⁰⁷ Anche noto come *P&G*, complesso industriale di beni di consumo con sede in Ohio (USA) fondato nel 1837 da due europei emigrati negli Stati Uniti: William Procter e James Gamble.

formulare una proposta d'ordine direttamente al distributore, il quale si limiterà solamente ad accettarla o meno ed a controllare il livello di servizio pattuito (Figura 11: *Soluzione Vendor Management Inventory*).

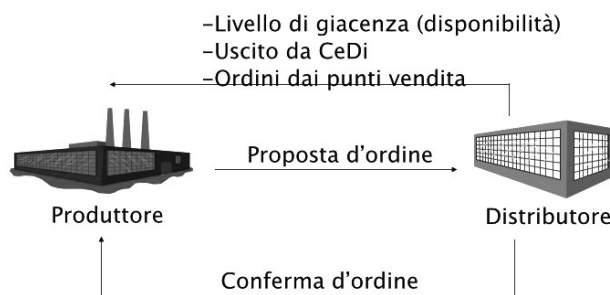


Figura 11: *Soluzione Vendor Management Inventory* (EAN-UCC, 2000).

Sostanzialmente le due soluzioni si distinguono in relazione al soggetto che detiene la responsabilità del riordino dell'hub logistico.

I vantaggi che ne derivano sono condivisi da entrambi gli attori in quanto l'industria riesce a ridurre le tipiche situazioni di sotto-scorta rispetto alle esigenze distributive, a programmare meglio la produzione riducendo gli stock necessari alla sua continuità, a migliorare la programmazione della distribuzione e di conseguenza a ridurre i costi di trasporto. Nel contempo il retailer giova della diminuzione dei costi di mantenimento dello stock a CEDI dovuti ad una riduzione dello stesso ed infine, riesce a ridurre le situazioni di sotto-scorta nel centro di distribuzione che possono causare l'OOS. Oltretutto un vantaggio fondamentale è rinvenibile anche nella migliore gestione degli spazi espositivi che favorisce un maggiore assortimento di prodotti in poco spazio, tematica di *Category Management* molto delicata in questo ambito¹⁰⁸. Trattasi quindi di una soluzione che fa leva sulla condivisione di informazioni che mira a ridurre l'incertezza tra le parti ed auspica alla predisposizione di un rapporto basato sulla fiducia reciproca.

Tuttavia non è difficile trovare tra le corsie dei supermercati espositori che in testata riportano il nome di ditte diverse rispetto all'insegna. È il caso del VMCM, inteso come "*Vendor Managed Category Management*", una soluzione trasversale

¹⁰⁸ R. Kaipia; K. Tanskanen, 2003. "Vendor managed category management: an outsourcing solution in retailing". *Journal of Purchasing and Supply Management*, n° 9.

rispetto alle due precedenti che ha ampiamente preso piede nel tessuto distributivo italiano ed altrettanto vantaggiosa¹⁰⁹. Essa consiste nell'esternalizzazione a società terze, della gestione del riordino e dell'esposizione di prodotti che non sono considerati *core* per la GDO, come ad esempio la cancelleria e le referenze per l'ufficio, o anche i prodotti *Ferrero e Perfetti*.

Occorre mettere in luce come nelle fattispecie studiate acquisiscono fondamentale importanza i processi di riordino a ciclo continuo noti anche come a "*flusso teso*" dove, mai come in questo caso, è la domanda a trainare l'intera filiera agro-alimentare (vedi paragrafo 4.5.1).

In questa prospettiva si è mosso nel 2002, primo tra tutti il gruppo *Carrefour Italia*, che ha implementato una soluzione di *Continuous Replenishment-VMI* con il partner *Unilever* e successivamente ha esteso il provvedimento anche ad altri fornitori come *Gillette*. I risultati sono stati molto interessanti potendo vantare su una maggiore accuratezza nelle procedure amministrative e di fatturazione (100%), una riduzione del tempo di giacenza stock a magazzino del produttore ed al CEDI (-50% rispetto agli anni precedenti). Ciò ha portato anche ad un miglioramento del livello di servizio (99%) e ad un'ottimizzazione delle tempistiche di consegna pari al 98% (+8% rispetto a prima)¹¹⁰.

In ottica integrata di *supply chain management*, alcuni fornitori sono spinti ad elaborare dei veri e propri servizi per l'insegna distributiva, come ad esempio il *Just in time distributivo*¹¹¹. Queste attenzioni sono tese a migliorare le operazioni svolte dai due attori lungo l'intera filiera distributiva ed in questo versante il comparto logistico è visto come una serie di attività che travalicano la singola impresa, tanto che il fornitore aumenta il valore dei prodotti offerti attraverso alcuni servizi ad essi annessi. Si possono quindi mettere in luce delle operazioni che vengono definite "*di frontiera*", ossia che sono economicamente più vantaggiose se eseguite dallo stesso produttore con lo scopo di minimizzare i

¹⁰⁹ L. Penco, 2007.

¹¹⁰ ECR Europe, 2006.

¹¹¹ L. Penco, 2007.

costi lungo l'intera filiera ed, allo stesso tempo, spuntare dei prezzi di vendita al dettaglio più convenienti¹¹².

D'altro canto queste soluzioni hanno lo scopo di creare un vero e proprio legame che va oltre le singole relazioni di fornitura. Un rapporto *win-win* che permette di distinguere tra due tipologie di servizi: quelli standard che valgono per la maggioranza della clientela distributrice e quelli ad-hoc, che vengono predisposti per una determinata insegna. Nell'ambito in questione può essere menzionata la gestione delle scorte e dei rifornimenti eseguiti per conto del cliente che prende il nome di *Jit distributivo* appunto, in cui è lo stesso distributore che si occupa sia delle scorte al CEDI, sia di pianificare i rifornimenti in base alle giacenze in essere nei magazzini dell'insegna¹¹³.

Sulla scia di questo può essere citato come esempio il provvedimento che prende il nome di "*JIT Barilla*" (Just in Time Barilla), si tratta di una soluzione di *VMI* gestita interamente da Barilla e siglata da importanti attori come il gruppo *Coop*, *Conad* ed *Alì&Aliper* (oggetto del caso studio ampiamente dibattuto al Capitolo 5). Analiticamente il sistema prevede un'integrazione del flusso informativo tra le insegne summenzionate ed il fornitore, che consente la condivisione dei dati relativi ai carichi in entrata ed uscita di cui abbiamo ampiamente discusso nel paragrafo relativo alla procedure di riordino dal punto vendita al CEDI (ossia giacenze in essere, venduto, ordini in corso ed eventuali inevasi). Sulla base di una serie di algoritmi, il fornitore elabora una proposta d'ordine che serve a ripristinare lo stock operativo nel centro di distribuzione, la quale potrà essere accettata o meno dall'insegna (quest'ultima potrebbe ritenere opportuno aggiungere dei quantitativi per una gestione speculativa degli acquisti e quindi beneficiare di condizioni promozionali vantaggiose).

Come si può notare si tratta di una gestione centralizzata nelle mani del produttore delle scorte stoccate nei centri di distribuzione degli associati, ed è il frutto di collaborazioni sempre più ricercate tra la grande industria di marca ed i grandi nomi del retail moderno.

¹¹² C. Ferrozzi, R. Shapiro, 2006.

¹¹³ L. Penco, 2007.

È bene precisare però che gli esempi in questione riguardano imprese di grandi dimensioni, infatti sono poche le piccole insegne che hanno potuto godere, anche solo parzialmente, delle prospettive discusse e dei vantaggi portati dall'*ECR*, anzi si può francamente affermare che, soluzioni come il *VMI*, non sono ancora radicate nella maggior parte del tessuto distributivo italiano.

Le ragioni di questo ritardo, rispetto al trend europeo, sono ancora una volta da attribuirsi agli ingenti investimenti in hardware e software necessari all'implementazione ed oltretutto una cultura tendenzialmente restia al cambiamento. La prassi è quella di conservare gelosamente le informazioni, specie quelle che afferiscono al venduto in quanto sono ritenute una risorsa prettamente strategica ed allo stesso tempo, è ancora molto diffusa la gestione degli acquisti nota come "*forward buying*": conduzione speculativa mirata ad ottenere sconti quantità¹¹⁴. Una precisazione urge circa questa pratica: c'è il rischio che i vantaggi ricercati sulle eccedenze di acquisto siano progressivamente erosi dall'incremento dei costi di magazzino causati dalla pratica stessa (aumento delle giacenze). Ma non solo, il retailer italiano tende ancora a qualificarsi, rispetto ad i suoi fornitori, come attore più potente nella catena e questa dinamica argina qualsiasi logica di cooperazione che l'ottica del *Supply Chain Management* impone. Ecco perché, allo scopo di neutralizzare questa miopia del tessuto distributivo italiano, alcuni produttori utilizzano un sistema alternativo al *VMI* che prende il nome di "*Consignment Stock*" o "*CS*", detto anche "conto deposito"¹¹⁵. Esso prevede la possibilità che il fornitore stocchi la merce presso il centro distribuzione del retailer. Si tratta di un sistema che assume una forma contrattuale mediante la quale il retailer si impegna, trascorso un determinato periodo, ad acquistare le referenze già depositate a suo conto, che nel frattempo restano di proprietà dell'azienda industriale. In questo caso, il fornitore non ha l'onere di recuperare le informazioni circa il venduto e le giacenze del distributore, ma si attua una integrazione che può essere definita parziale.

¹¹⁴ E. Prater; G. Frazier; P. Reyes, 2005. "Future impact of RFID on e-supply chains in grocery retailing". *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.10, n°.2.

¹¹⁵ L. Penco, 2007.

4.2.1 IL FAST PERFECT ORDER

Nell'ambito delle soluzioni appena dibattute, tutte le fasi che intercorrono affinché il prodotto giunga al CEDI od al PdV (*Order to delivery*), vengono condotte perseguendo ciò che la letteratura in materia definisce come "*Fast Perfect Order*" (*FPO*), dove il termine "Order" è da considerarsi nel senso più ampio possibile¹¹⁶. Esso fa riferimento al flusso informativo che precede, accompagna e si genera con quello fisico. Mentre velocità e perfezione rappresentano, in questo caso, un connubio inscindibile. Un obiettivo ultimo a cui tendere mediante l'uso sinergico della tecnologia abilitante unita al cambiamento organizzativo e culturale delle regole, che prediligono un contesto votato alla trasparenza ed alla collaborazione degli attori.

Il concetto in questione ha attecchito in prima battuta negli Stati Uniti che, con il nome di *Quick Response* si colloca nel settore dell'abbigliamento dove la velocità di esecuzione è fortemente determinante grazie alla stagionalità dei capi che argina altresì, una gestione ampia delle scorte (il capo dura una stagione).

Nel comparto distributivo vengono utilizzate a tal scopo, diverse tecniche che conducono tutte all'implementazione del *FPO*: la prima riguarda l'ottimizzazione dei trasporti che prende il nome di "*Multidrop*" e persegue la saturazione ottimale degli automezzi di carico¹¹⁷. In sostanza il produttore, che esegue le sue consegne presso diversi centri di distribuzione, non fa altro che raggruppare su uno stesso automezzo diversi ordini da recapitare a diversi distributori che hanno in comune l'area di destinazione (sono situati in zone limitrofe). Si persegue quindi la relazione di un produttore a molti distributori che si distingue dal "*Multipick*", dove l'associazione è diametralmente opposta: molti ad uno e prevede l'evasione degli ordini in ragione della raccolta di merci da diversi produttori, ad un solo distributore¹¹⁸. In queste fattispecie l'ottimizzazione dei trasporti, quindi dei costi logistici, è resa possibile grazie all'esistenza di punti di consegna o prelievo siti in zone limitrofe ed un basso lead-time nel processo di riordino. Queste risultano possibili grazie alla ricerca di una maggiore

¹¹⁶ C. Ferrozzi; R. Shapiro, 2006.

¹¹⁷ M. Caputo, 1998.

¹¹⁸ L. Penco, 2007.

integrazione tra i due attori della filiera dalla quale deriva un'organizzazione logistica che contempla la logica del flusso teso (vedi paragrafo 4.5.1) e la trasformazione dei centri di distribuzione in *transit point* (piattaforme di transito) che generano un'alta rotazione delle scorte (ossia una maggiore rapidità con cui esse vengono vendute).

Quest'ultima è un'iniziativa che prende il nome di "*Cross Docking*". Essa identifica una modalità distributiva che prevede la gestione della merce a flusso tramite due tipi distinti di piattaforme necessarie al convoglio degli ordini¹¹⁹. La prima è definita *multifornitore* (condivisa da più produttori) che serve in sostanza a raggruppare la merce proveniente da diversi fornitori, si accentra quindi lo stock per la consegna diretta a diversi PdV (tipica delle reti distributive). Il secondo tipo è chiamato piattaforma *multidistributore*, ossia più distributori condividono una sola piattaforma per convogliare la merce proveniente da più fornitori (questa soluzione solitamente viene ricercata quando i distributori non hanno un fatturato tale da potersi permettere una piattaforma di proprietà). Entrambi i punti di transito permettono un'organizzazione più snella rispetto a quella tradizionale caratterizzata dalla presenza dei CEDI (elimina fasi intermedie di stoccaggio della merce stessa) e necessita di una buona organizzazione tra diversi fornitori e distributori che, a seconda del caso, si trovano a condividere l'area di stock: ecco perché spesso e volentieri, la gestione di questi transit point è affidata a società terze specializzate.

Dal canto tecnologico l'innovazione che permette una gestione più efficace ed efficiente dei flussi fisici riguarda il sistema di "*Radio Frequency Identification*" (*RFID*), che contiene sia la soluzione delle *electronic label* (etichette elettroniche), sia quella del *Voice Picking*¹²⁰. Il sistema in questione non rappresenta una frontiera di ultima generazione, infatti la sua prima comparsa è avvenuta circa quarant'anni fa in ambito militare, mentre le prime applicazioni in contesti civili sono avvenute negli Stati Uniti a partire dagli anni Ottanta (per il pagamento di ponti e pedaggi autostradali). In sostanza l'utilizzo della tecnologia che si avvale dei segnali radio necessita di tre componenti fondamentali che

¹¹⁹ L. Penco, 2007.

¹²⁰ L. Penco, 2007.

costituiscono il sistema di radio-identificazione: una “*Tag*” cioè un microchip che memorizza dati ed informazioni (sono considerati alla stregua dei codici a barre ma hanno una maggiore capacità informativa), un “*Reader*” cioè un apparecchio che consente la lettura del chip ed infine un “*Host*”, ovvero un data base che permette di immagazzinare le informazioni codificate. Sostanzialmente le tag sono dispositivi che memorizzano informazioni attraverso la codifica dei reader che a loro volta, vengono raccolte ed archiviate dall’host.

Si tratta di una soluzione che racchiude una grande potenzialità nelle tematiche di integrazione logistica: essa permette di realizzare il vero supporto dei flussi informativi a quelli fisici, infatti consente la tracciabilità degli ordini e delle referenze lungo l’intera filiera (appagando anche la maggiore attenzione dei consumatori sulla qualità e la provenienza degli stessi) e di raccogliere informazioni circa il livello di scorte.

A dimostrazione del fatto che essa si presti correttamente alla tematica del riordino automatico, i chip possono essere allocati in diversi oggetti che si traducono in diverse fasi della filiera: anzitutto sui pallet, permettendo la tracciabilità just in time degli ordini lungo il canale e quando approdano al CEDI sono letti automaticamente e caricati a gestionale (si pensi al funzionamento del *telepass* per il pagamento del pedaggio autostradale)¹²¹.

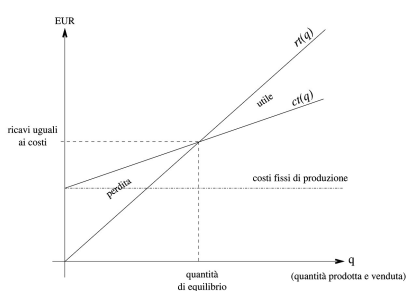
L’aspetto più importante però riguarda il supporto al riordino automatico del punto vendita. Anzitutto le tag apposte sulle unità di carico permettono di aggiornare, automaticamente all’arrivo, il gestionale del magazzino circa i carichi in entrata nel supermercato, ma soprattutto queste possono essere apposte anche sugli scaffali e consentono il monitoraggio di ciascuna referenza. Infatti mano a mano che gli scanner di cassa registrano gli scarichi del venduto, esse si aggiornano automaticamente sulle disponibilità ancora in essere. Si tratta dello *shelf intelligence* che in qualsiasi momento, permette un controllo remoto delle giacenze complessive nel punto vendita, verifica on line le date di scadenza (grazie all’apposizione del chip sui singoli articoli), consente di conoscere il posto esatto di una referenza nel layout d’esposizione e permette l’analisi dei tempi di esaurimento del prodotto a scaffale. È immediato notare come la tecnologia *RFID*

¹²¹ ECR Europe, 2006.

consenta una più accurata gestione del riordino e rende quasi superfluo l'accantonamento dei prodotti alla scorta di sicurezza.

Non mancano vantaggi tangibili, infatti uno studio ECR relativo alla tematica ha apprezzato conseguenze come: risparmi in termini di ore lavorative del 25% per ciò che attiene alla movimentazione delle referenze, ed un aumento delle vendite pari al 3/4% grazie alla riduzione drastica del vuoto a scaffale¹²². Ciò nonostante questa realtà risulta ancora utopica per il tessuto distributivo italiano che non è stato ancora oggetto della rivoluzione *RFID*.

Numerosi sono i fattori inabilitanti, tra i quali possono essere messi in luce: l'elevato *costo dell'investimento* necessario all'implementazione della tecnologia in questione, soprattutto nel caso in cui le tag vengano applicate ad ogni singolo prodotto (specie per quelli a margine basso che ne rendono proibitivo il costo del chip). A tal proposito una ricerca per *ECR*, ha messo in luce come l'applicazione delle tag sia molto vantaggiosa per i distributori che risparmiano in costi di handling, mentre molto meno per i produttori delle stesse, il cui *BEP* di ognuna è pari a 4,50 euro per unità (nel mercato statunitense i prezzi sono addirittura sotto al dollaro)¹²³. Sulla base di questa considerazione, una breve digressione circa il *BEP*, acronimo che sta per "*Break Even Point*", risulta doverosa (Figura 12: *Il Break Even Point*). In economia aziendale esso indica il punto di pareggio, ossia le quantità che devono essere vendute affinché siano coperti i costi di produzione di un certo prodotto. Analiticamente il calcolo prevede il rapporto dei costi totali di produzione (sommatoria di costi fissi e variabili) al margine di contribuzione



unitario (che è dato dalla differenza tra prezzo di vendita e costi variabili unitari di produzione). Se ne deduce che il margine di contribuzione unitario indica il prezzo di vendita necessario alla copertura dei costi fissi di produzione e nel caso, delle *tag RFID* risultano elevati, determinandone un prezzo di vendita ancora troppo alto per la

Figura 12: *Il Break Even Point*.

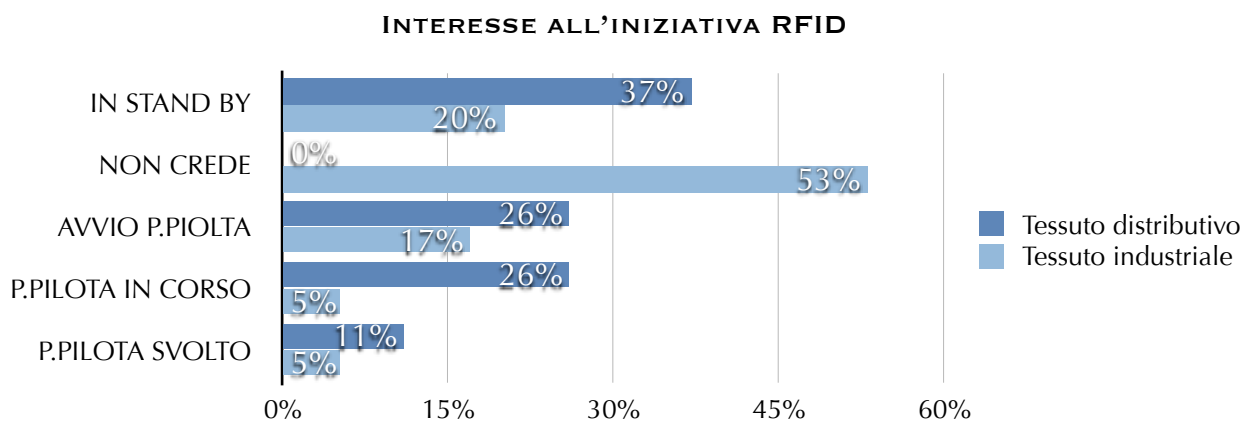
¹²² ECR Europe, 2006.

¹²³ A. Rizzi, 2005. "L'impatto del sistema EPC nella logistica dei FMCG". Indicond-ECR.

diffusione di questa tecnologia.

Altri fattori che contrastano la diffusione del *RFID* hanno a che fare con la necessità di predisporre un sistema di codifica delle informazioni lungo l'intera filiera e da ultimo, le resistenze manifestate delle associazioni dei consumatori. Quest'ultime avanzano preoccupazioni circa l'insalubrità delle onde radio che potrebbero essere assorbite dai prodotti, infatti a tal proposito, la legislazione italiana in materia ne ostacola la sua diffusione. Essa prevede, diversamente da quanto avviene negli altri paesi Europei, l'utilizzo della tecnologia a banda "UHF" solo in ambito militare e per iniziative molto ristrette in campo civile¹²⁴.

Nonostante ciò il grafico sottostante mette in evidenza l'interesse del nostro Paese all'utilizzo di questa soluzione (Grafico 17, *Interesse all'iniziativa RFID*).



Fonte: Ailog-Deloitte, 2006.

Da quanto emerge l'attenzione alla tecnologia *RFID* non è omogenea all'interno della filiera agro-alimentare, infatti essa è ritenuta sensibilmente interessante dal tessuto distributivo, dove l'11% degli intervistati ha dichiarato di aver già sperimentato un progetto pilota. D'altro canto il comparto industriale dimostra una disattenzione in merito, circa il 53% delle imprese campionate non crede nell'iniziativa¹²⁵.

Come accennato in precedenza la tecnologia *RFID* si estende altresì al progetto delle "Electronic Label" (EL) che ha a che fare con l'utilizzo delle etichette

¹²⁴ A. Rizzi, 2005.

¹²⁵ Risultati ricerca Ailog-Deloitte, 2006. "La supply chain come area di innovazione e di creazione di valore nel largo consumo".

elettroniche sullo scaffale di vendita e, diversamente dalla fattispecie precedente, il contesto italiano non prevede alcuna restrizione normativa. In relazione a ciò è possibile notare come gli apparecchi si stiano man mano diffondendo tra le corsie di supermercati ed ipermercati italiani consentendo risultati notevoli sulla gestione efficace ed efficiente dei flussi logistici fisici ed informativi. Lo strumento si avvale della tecnologia radio per migliorare la gestione logistica all'interno del punto vendita, infatti il display incorporato può fornire importanti informazioni gestionali al personale addetto alle vendite come: il posizionamento corretto nel layout espositivo, i quantitativi da riordinare, la data dell'ultima variazione di prezzo e la situazione delle giacenze in magazzino. Va da sé che sia etichette elettroniche, che terminali di cassa sono collegati al software gestionale di supermercato, dove l'incrocio tra venduto e giacenze a scaffale è in grado di mettere in luce il livello di riordino che attiverà automaticamente la procedura di richiesta al CEDI (con ripercussioni positive nell'ambito dell'OOS).

L'ultima soluzione menzionata al raggiungimento del cosiddetto *FPO*, è quella del *Voice Picking* che attiene all'organizzazione delle attività nei centri di distribuzione allo scopo di ridurre gli errori di prelievo nella predisposizione delle unità di carico (*picking*). Le esigenze *lean* che hanno preso piede in ottica di SCM, impongono la riduzione del livello di scorte su tutta la filiera e, di conseguenza, un aumento della frequenza di rifornimento al CEDI ed al punto vendita. In questa fattispecie la tecnologia radio viene utilizzata per organizzare i carichi in ragione di comandi vocali che vengono trasmessi agli operatori dotati di cuffie radio-trasmittenti. Il sistema permette di guidare verbalmente il magazziniere che nell'hub verso la zona di *picking* dove, una volta raggiunta, gli verranno comunicate automaticamente le quantità da prelevare¹²⁶.

Questo sistema è stato usato per la prima volta dal gruppo *Carrefour* che ha dimostrato una riduzione drastica degli errori di carico (che contribuisce al fenomeno dello *stockout*) ed una incidenza maggiore in termini di produttività delle operazioni in questione (numero di pezzi prelevati nell'intervallo temporale di un'ora). L'analisi ha messo in luce come a fronte di 130 pezzi prelevati, prima

¹²⁶ B. Luceri, 2002. "Network Marketing". Egea, Milano.

dell'implementazione del *Voice Picking*, si è passati a ben 300 pezzi all'ora, quindi un aumento che si aggira intorno al 130%¹²⁷.

4.3 LE SOLUZIONI DI SUPPORTO ALLA PREVISIONE DELLA DOMANDA

Nell'ambito dell'*ECR* hanno maggiormente attecchito, per lo meno nelle grandi imprese della GDO, le soluzioni software che consentono di supportare l'attività previsionale della domanda permettendo quindi l'accrescimento qualitativo del livello di servizio alla clientela e qualificando una politica di gestione logistica meno attenta alla minimizzazione dei costi operativi. Ha assunto maggiore importanza quindi una diversa fonte del vantaggio competitivo che è quella del *customer care*, che ha permesso di migliorare la reattività e la capacità di risposta alle necessità espresse dal mercato finale (ad esempio offerte personalizzate).

*"[...] l'efficienza e l'efficacia di una catena di fornitura viene, infatti, a dipendere da una corretta previsione dell'andamento e delle oscillazioni della domanda finale"*¹²⁸.

La tematica in questione non è poi così recente, infatti già a partire dal 1958 lo studioso Forrester ha messo in luce una classica evenienza che in dottrina prende il nome di *"Effetto Forrester"* o *"Bullwihp"*¹²⁹. Secondo questo contributo, la progressiva lontananza dal mercato di sbocco, che si crea risalendo il canale di distribuzione, amplifica la variabilità della domanda con effetti distorsivi lungo lo stesso, causando l'aumento del livello di scorte a tutti gli stadi del canale, incrementando quindi fenomeni di *overstock*, delle rotture di stock e di aumento dei costi operativi circa la gestione logistica (le cui conseguenze sono ormai ovvie)¹³⁰.

Le ragioni principali che appesantiscono la percezione dell'aleatorietà della stessa, sono da rinvenire sulla razionalità limitata dei soggetti responsabili delle previsioni di consumo (possono considerare un numero limitato di variabili previsionali), la lunghezza del canale che amplifica l'effetto frusta facendo

¹²⁷ KOM International White Paper Series, 2002. "Voice technology in the distribution center".

¹²⁸ L. Penco, 2007.

¹²⁹ Effetto frusta.

¹³⁰ J. W. Forrester, 1958. "Industrial Dynamics". Harvard Business Review, Vol.36, n°.4.

avvertire maggiormente le variazioni a monte della catena, la durata del *lead time* (inteso come tempo di evasione degli ordini) ed infine, la scarsa comunicazione tra i diversi attori della filiera¹³¹.

Per contrastare la portata di questo fenomeno sono stati predisposti dei programmi che contemplano una collaborazione stretta tra produttori e distributori nelle previsioni sulle vendite, che prendono il nome di “*Collaborative Planning Forecasting Replenishment*” o *CPFR*, nei quali i primi hanno il vantaggio di schedulare meglio i ritmi della produzione saturandone meglio gli impianti (ciò si ripercuote sui costi), mentre i secondi riescono ad innalzare gli standard di servizio evitando scompensi di fornitura¹³².

Si tratta di una tematica che prende piede nel 1995 e si inserisce a pieno nei processi di integrazione verticale delle problematiche logistiche che un’ottica di SCM impone ma d’altra parte, ancora oggi difficoltosa in quanto i dati di sell-out non vengono resi noti a dovere dai retailer. Ecco come sia facile collegare la questione ai programmi di *VMI* dibattuti nel precedente paragrafo che, se implementati correttamente, costituiscono una vera e propria soluzione all’effetto frusta: consentono la predisposizione di piani di produzione congiunta quindi, che fungono da punto di raccordo tra esigenze produttive e quelle distributive. Nello specifico essi impongono la condivisione di informazioni circa lo storico delle performance di vendita per ciascuna referenza, piani di previsione e livelli correnti di stock nei CEDI che sono d’ausilio nella determinazione del lotto di produzione a livello industriale, il quale secondo una logica *Pull*, è interamente “tirato” dalle necessità espresse dal mercato finale (vedi paragrafo 4.5.1).

Pochi anni dopo nel 1998, l’associazione americana “*Voluntary Interindustry Commerce Standard*” (*VICS*) sviluppa un modello di best practices da seguire nell’implementazione dei programmi di *CPFR* (Figura 13: *Il modello CPFR*). Esso si articola in otto fasi in sequenza che arrivano alla determinazione della quantità da ordinare¹³³.

¹³¹ C. Ferrozzi, R. Shapiro, 2006.

¹³² L. Penco, 2007.

¹³³ P. Danese, 2007.

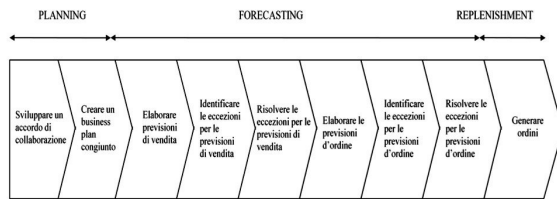


Figura 13: Il modello CPFR.

La prima fase potrebbe essere intesa come preliminare e si riferisce quindi all'instaurazione di un rapporto di collaborazione tra fornitore e distributore teso ad innescare dinamiche di filiera ed integrazione logistica che ne derivano. La seconda fase è di natura prettamente strategica e consiste nella stesura di un Business Plan congiunto, per la determinazione delle politiche di portafoglio prodotti e la gestione delle promozioni. Successivamente sulla base dei dati condivisi attraverso l'EDI, ciascuna delle due aziende deve pervenire alla propria formulazione delle previsioni di vendita e poi delle eventuali eccezioni, ossia degli eventi che possono causare scostamenti tra quanto previsto e quanto effettivamente avvenuto. Una volta individuate le cause di queste variazioni, le parti devono preveder un panel di collaborazione per cercare di reagire agli eventi inattesi nel miglior modo possibile, con l'obiettivo ultimo di accrescere il valore del servizio al consumatore finale. Una volta determinate le previsioni di vendita, sulla base della condivisione dei dati circa le giacenze di filiera, si passa alla formulazione della previsione degli ordini che a sua volta può generare delle eccezioni, per le quali saranno previste soluzioni collaborative alla loro gestione. L'ultima fase si sostanzia nella trasformazione delle previsioni d'ordine in ordini effettivi che hanno lo scopo di creare un valore condiviso nettamente superiore rispetto ad un mancato agire in ottica di filiera¹³⁴.

Anche in questo caso pioniere nell'implementazione di questo tipo di accordi, è il gruppo *Carrefour France* che con *Kraft Food-France* sperimenta un sistema di CPFR teso ad ottimizzare sia le disponibilità dei prodotti nei CEDI e nei PdV, sia la gestione dei magazzini a tutti i livelli della SCM.

¹³⁴ P. Danese, 2007.

4.4 LE DINAMICHE DELLE RELAZIONI INDUSTRIA-DISTRIBUZIONE

Riprendendo concetti precedentemente dibattuti, la tematica in oggetto ha avuto un'evoluzione nel corso del tempo che ha messo in luce una vera e propria competizione nell'ambito del potere di canale. Infatti nel periodo della Rivoluzione Industriale, tipico della fase di supplier-driven, la grande industria capital intensive si serviva di piccoli dettaglianti per la distribuzione dei prodotti al mercato finale sui quali indubbiamente, faceva gravare l'onere di un rapporto dai connotati squilibrati e sicuramente poco aperto alla negoziazione. La piccola bottega che voleva lavorare doveva in ogni caso aprirsi alle logiche commerciali evidentemente sbilanciate, che la grande industria di marca dettava.

Successivamente negli gli anni Novanta, con la comparsa dei moderni retailer nel tessuto distributivo italiano, le dinamiche dei rapporti hanno messo in evidenza un'inversione di tendenza caratterizzata dallo sbilanciamento del potere contrattuale a favore dei distributori stessi. Essi avevano ed hanno, il vantaggio di essere direttamente a contatto con il mercato finale, conoscono le preferenze dei clienti ed i relativi trend di consumo, quindi l'industria che vuole raggiungerli necessita della loro attività core che consiste nel rendere disponibili i prodotti nei luoghi e nei tempi desiderati a valle.

Lo squilibrio negoziale tra le parti ha spinto col passare del tempo, all'implementazione di condizioni economiche di fornitura che rispecchiano la dinamica in questione. Infatti prendono il nome di "*Trade Spending*" l'insieme dei compensi versati dai fornitori ai distributori, i quali rappresentano dei titoli volti alla remunerazione delle attività promozionali, distributive e di vendita prese in carico dai moderni retailer. Nello specifico la dottrina economica in materia tende a distinguere due tipi di contributi che prendono il nome di "*slotting allowances*" e "*listing fees*": entrambi hanno la caratteristica di prevederne il pagamento anticipato da parte delle imprese industriali. Vale a dire che prima di qualsiasi iniziativa d'acquisto intrapresa dall'insegna della distribuzione, questa esige l'incasso dei compensi per lo *start-up* della relazione di fornitura. In ragione della precedente dicotomia, i primi pagamenti (*slotting allowances*) permettono al fornitore di acquisire lo spazio a scaffale nel layout espositivo dei supermercati dell'insegna, mentre i secondi (*listing fees*) remunerano l'accesso dei prodotti

negli assortimenti e nei volantini pubblicitari del retailer. In sostanza esso incassa sia per rendere disponibile un articolo nel suo assortimento, sia per destinarli lo spazio a scaffale o per le pubblicità di volantino.

Tutti i contributi che l'industria della distribuzione esige sono negoziati segretamente in ragione delle relazioni instaurate con ciascun fornitore e del rispettivo potere negoziale, sono per così dire "personalizzati" ed, incidendo per l'11% circa sui ricavi, rappresentano una buona fonte d'entrata per la GDO¹³⁵.

La piena consapevolezza dell'essenzialità di ruolo conferitogli dall'attività svolta, ha da sempre spinto le insegne della distribuzione a sfruttare il potere assunto nelle relazioni prettamente commerciali a monte, che si caratterizza nella possibilità di spuntare condizioni contrattuali favorevoli in ragione dell'ampiezza di ciascuna rete distributiva: un'insegna presente in modo capillare nel territorio acquista notorietà nei rapporti a valle e potere negoziale con quelli a monte. È proprio a ridosso di questi anni (nel 1952) che *Galbraith* elabora la teoria del "*Countervailing Power*", ossia del potere controbilanciante¹³⁶. Essa afferma che all'aumentare del potere negoziale detenuto dalla grande industria, corrisponde un'altrettanta forza di segno opposto detenuta dalla distribuzione che permette di bilanciare completamente le relazioni di canale, dove a beneficiarne è il cliente finale.

Se vogliamo è proprio l'estensione della produzione che scaturisce dalla rivoluzione industriale, ad innescare le premesse per la concentrazione del potere "controbilanciante" all'industria della distribuzione (diventa necessaria alla vendita degli elevati volumi di produzione)¹³⁷. Oltretutto in questo caso, l'accresciuto potere negoziale da parte della stessa si traduce in minori prezzi di vendita al consumo che derivano dalla possibilità di scaricare gran parte degli oneri di gestione sui fornitori industriali appunto, innescando le così dette "*guerre di prezzo*" che deprimono la redditività di entrambi gli attori. Quindi la manifestazione del potere negoziale in un settore, può contribuire da un lato ad

¹³⁵ Indagine conoscitiva sul settore della GDO-IC43.

¹³⁶ J. K. Galbraith, 1952. "American Capitalism: The concept of countervailing power". Houghton Mifflin, Boston MA.

¹³⁷ L. Penco, 2007.

aumentare l'efficienza interna delle imprese in esso inserite, dall'altro ad esercitare una pressione competitiva sui prezzi nelle relazioni verticali indirizzate a monte¹³⁸.

Il driver principale delle rivalità scaturisce dal fatto che entrambi gli attori ricercano, allo stesso tempo, il conseguimento di relazioni privilegiate con il consumatore finale dove, nel caso del produttore ci si appella a concetti di fedeltà della marca, mentre nel caso del distributore, a quelli della fedeltà dell'insegna.

In Italia lo studioso che apre le porte a queste tematiche *R. Vaccà*, afferma che i rapporti verticali tra i due attori assumono una configurazione differente a seconda della modernità del sistema distributivo. Infatti egli parte menzionando il periodo storico caratterizzato dalla presenza sul mercato del mercante-imprenditore che presidiava e predominava il momento distributivo (dettando cosa e quanto gli artigiani dovevano produrre), tipico dell'epoca pre-industriale, per poi passare a quella industriale nella quale i prodotti di marca e la pubblicità hanno permesso all'industria di riappropriarsi di un maggiore potere di mercato, traghettando successivamente alla rivoluzione commerciale. Da quest'ultima si realizza lo spostamento a valle del potere di mercato conferito da un nuovo paradigma organizzativo che attecchisce nel settore. Questo contempla l'aumento della concentrazione delle funzioni distributive, associato ad un incremento dimensionale delle imprese, che viene spinto dalla ricerca di maggiore efficienza nella gestione delle attività commerciali attraverso i vantaggi di costo che ne derivano (es. economie di scala)¹³⁹.

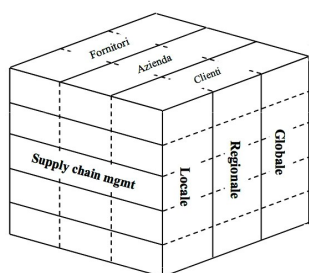
È proprio la presa di coscienza degli effetti disastrosi di queste logiche relazionali, che rappresentano un gioco a somma negativa (entrambi ci perdono), ad accogliere la predisposizione delle nuove forme relazionali basate sulla collaborazione e sulla ricerca di un vantaggio comune. Infatti come anticipato nell'incipit del capitolo in questione, l'implementazione delle soluzioni di integrazione sopra dibattute, partono dal presupposto dell'abbandono della logica gestionale intra-aziendale e delle relazioni verticali di canale, per estendersi verso

¹³⁸ L. Ferrucci, 2007. "Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa". Franco Angeli.

¹³⁹ S. Vaccà, 1963. "I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo". Giuffrè, Milano.

quella del coordinamento che la collaborazione impone in una logica inter-aziendale.

Si tratta di realizzare il passaggio da un tipo di relazione a prevalente contenuto negoziale, nella quale l'interesse delle parti è focalizzato sul mero scambio commerciale (dettato dalla ricerca di condizioni reciprocamente vantaggiose che esprimono i diversi poteri negoziali) che fa assumere alle transazioni in questione una forma maggiormente competitiva (tipiche della stagione dei conflitti tra industria e distribuzione), ad un tipo di relazioni di natura strategica. Queste ultime sono caratterizzate dalla presa di coscienza, da ambo le parti, circa le opportunità e la convenienza di una gestione focalizzata in rapporti di lungo termine imperniati sul riconoscimento dei vantaggi ottenibili dalla fusione delle risorse e delle competenze specifiche di ciascuno¹⁴⁰. Ecco perché la logica innovativa dei rapporti di filiera, crea le premesse per un rapporto di mutua collaborazione tra entrambi gli attori che tendono ad abbandonare la vecchia componente negoziale in cui ognuno dei due cercava di spuntare il maggiore valore aggiunto dalle transazioni di canale.



La “*supply chain integration*” (Figura 14: *La supply chain integration*) porta, nell’ottica del *supply chain management*, che si sostanzia nella gestione delle relazioni tra gli attori coinvolti nella rete del valore, alla combinazione dei diversi business objectives dei partecipanti.

Figura 14: *La supply chain integration*

Essa non può prescindere anzitutto dalle trasformazioni interne alle imprese stesse che si concretizzano nella reingegnerizzazione dei processi tesi al superamento delle *barriere funzionali* della collaborazione (vedi Capitolo 6). Una volta che la singola impresa è stata predisposta all’integrazione funzionale, permettendo altresì l’affermarsi di standard comuni di codifica del flusso informativo con fornitori, clienti e partner della filiera, il vantaggio comune che ne deriva risulta essere superiore. Ecco che nell’ambito del “*Process Integration*”, si posizionano le

¹⁴⁰ R. Varaldo; D. Dalli, 1999. “Le relazioni tra industria e distribuzione: attualità e prospettive”.

soluzioni di *Continuous Replenishment*, di riordino automatico e di *FPO* che caratterizzano i vantaggi perseguibili mediante l'integrazione logistica in logica di filiera.

Ma nel contesto distributivo del nostro paese sovengono in questo versante delle vere e proprie *barriere culturali* che rappresentano le resistenze al cambiamento che da sempre caratterizzano le imprese, soprattutto le PMI, del nostro territorio. Nonostante i numerosi sforzi infatti è da sottolineare che la separazione industria-distribuzione è una tematica che risulta ancora oggi attuale, grazie alle profonde resistenze radicate all'interno delle organizzazioni circa la condivisione del flusso informativo e non solo. Essa sconta il timore della perdita di potere contrattuale lungo il canale distributivo che, in questo modo, allontana qualsiasi clima di trasparenza e fiducia che lo scambio di dati tende ad innescare, arginando di conseguenza le iniziative di integrazione logistica di cui sopra, che partono proprio dalla condivisione delle informazioni di canale. Diversamente da quanto avviene nel tessuto distributivo francese nel quale le insegne sembrano essere notevolmente avanti nella messa a punto delle soluzioni di integrazione summenzionate, grazie all'anticipata presa di coscienza del livello critico¹⁴¹ di conflittualità che sta via via condizionando anche le regole del gioco nel nostro Paese¹⁴². Per non parlare delle filosofie nipponiche dove la qualità ed il servizio costituiscono il terreno su cui radica la competizione, mentre il contenimento del prezzo viene considerato come una variabile marginale, non di certo la prioritaria¹⁴³.

Tuttavia l'evoluzione delle tecniche organizzative, o per lo meno il tendere ad esse, porterebbe le sue implicazioni anche nell'ambito delle relazioni stesse supplier-retailer in termini di un maggiore bilanciamento ed equità del potere negoziale lungo l'intera catena: aprendo così a nuove prospettive di collaborazione che alimentano i concetti di *SCM*. Si pensi alla trasmissione dei dati circa il venduto che rimuovono l'esclusiva del retailer nel presidio diretto del

¹⁴¹ Eccessiva competizione di canale che porta all'erosione della redditività settoriale per ciascun attore presente all'interno di esso.

¹⁴² Taino, 1989.

¹⁴³ Lapone, 1989.

mercato finale. In questo contesto risultano fondamentali gli investimenti attuati in logica di filiera per l'implementazione delle soluzioni *EDI-ECR* che fungono da facilitatori nell'instaurazione di relazioni continuative caratterizzate dal progressivo sviluppo di fiducia e trasparenza necessario al mutamento delle regole del gioco, che abbandonano le vecchie relazioni di canale a vantaggio della creazione di nuovi *network* di imprese. Questi si caratterizzano per un vero e proprio rapporto di interdipendenza che si viene a creare tra i diversi attori inseriti nell'intelaiatura del valore, grazie alla combinazione ed alla condivisione di risorse e competenze distintive (know-how di prodotto, di processo e di mercato) che denotano un contenuto strategico nelle logiche relazionali stesse¹⁴⁴. Ciò nonostante la questione dello sbilanciamento del potere continua ad avvertirsi nelle dinamiche della filiera, nella quale i rapporti vengono condotti in maniera trasversale tra logiche di collaborazione e competizione allo stesso tempo. La concentrazione del potere nelle mani del retailer deriva dall'incidenza di quest'ultimo sul fatturato del fornitore stesso, che si ritrova in un certo senso, in una posizione di soggezione e dipendenza in ragione della dimensione degli acquisti, della quota di mercato e dalle capacità di marketing e comunicazione dell'insegna distributrice (la questione delle private label non fa altro che accentuare questa situazione). Ne consegue che la qualità dei rapporti tra i due dipende da quanto siano, o meno, bilanciate le caratteristiche di ciascuno, infatti in presenza di fornitori molto grandi, che possono sfruttare il loro power brand, la grande distribuzione manifesta un atteggiamento proattivo all'instaurazione di rapporti collaborativi. Viceversa avviene con fornitori di piccole dimensioni che devono farsi carico delle volontà espresse unilateralmente dalle insegne, pena mancato raggiungimento dei clienti finali.

A tal fine è possibile citare il contributo di *Porter* circa la manifestazione del potere dell'acquirente che in questo caso, può essere esteso all'industria distributiva verso i suoi fornitori. Egli mette in luce alcune fattispecie in cui è inevitabile che le logiche negoziali siano a vantaggio di una parte piuttosto che l'altra, in questo caso dell'insegna della distribuzione. Esse si verificano quando il potere di acquisto è concentrato, ossia la presenza di grandi acquirenti che

¹⁴⁴ G. Volpato, 1984.

esprimono elevate quote di acquisto (è il caso delle centrali di acquisto nella GDO) allo scopo di ottenere condizioni economiche migliori che facciano leva sulla quantità. La presenza di prodotti sostituibili fa sì che sia indifferente acquistare i prodotti di un fornitore piuttosto che un altro, appunto perché sono assenti elementi determinanti che possano far prediligere l'uno all'altro. A ciò si collega un'altra fattispecie che fa riferimento ai prodotti che hanno omogenee caratteristiche qualitative, in presenza di questa situazione essi sono qualitativamente uguali, sono standardizzati; da ultimo i bassi costi di sostituzione dei partner. In questo caso le parti non hanno effettuato investimenti specifici per onorare la relazione negoziale, ciò vuol dire che la sostituzione di una controparte, come il produttore, non causa rilevanti diseconomie¹⁴⁵.

Se vogliamo in ragione di ciò, gli investimenti richiesti dall'integrazione dell'aspetto logistico, non hanno fatto altro che nascondere un ulteriore aumento del potere del tessuto distributivo ed il fomentarsi di un circolo virtuoso dal quale lo stesso ne trae per lo più una risorsa strategica che un rapporto teso alla trasparenza ed collaborazione vere e proprie. Infatti com'è noto, i retailer pretendono dai produttori livelli di servizio elevati in termini di modalità, frequenza delle consegne e di trasformazioni tecnico-organizzative, ma allo stesso tempo i fornitori sfruttano queste richieste come leve competitive nel mercato dell'industria per aumentare la propria quota di distribuzione (un fornitore con servizi migliori attrae maggiormente i retailer, sottraendo allo stesso tempo quote di mercato ai suoi competitors industriali)¹⁴⁶.

Nonostante ciò le soluzioni collaborative di integrazione summenzionate, rappresentano un aspetto critico: permettono di evitare infatti, l'accumulo di inefficienze lungo l'intera filiera che si riverserebbero sulla qualità del servizio erogato ai clienti finali. Va da sé che sulla base di questa considerazione, il valore superiore complessivamente creato dall'agire sinergico viene ripartito tra tutti i membri del network in ragione della loro partecipazione ad esso.

¹⁴⁵ M. Porter, 1980.

¹⁴⁶ L. Penco, 2007.

La matrice seguente consente di esaminare in sintesi, le dinamiche trasversali delle relazioni: esse si definiscono sulla base del potere espresso da ciascun attore della catena.

		POTERE RETAILER	
		BASSO	ALTO
P O T E R E S U P P L I E R E	A L T O	<p>I</p> <p><i>Supply Chain</i> dominata dal Fornitore (Il distributore è un mero raccordo tecnico con il mercato).</p>	<p>II</p> <p><i>Supply Chain</i> con elevato <i>fit</i> organizzativo (Distributore e Fornitore sono elementi inscindibili di un'offerta totalmente integrata).</p>
	B A S S O	<p>III</p> <p><i>Distribuzione tradizionale</i> (I produttori sono locali con debole power brand, distributori di piccole dimensioni).</p>	<p>IV</p> <p>Catene distributive dominate dall'insegna (Produttore mero fornitore).</p>

Fonte: L. Penco, 2007. "La logistica nelle Grande Distribuzione Organizzata". Franco Angeli.

L'idea di fondo è quella di passare dalla situazione attuale messa in luce dal quarto quadrante, a quella dell'integrazione di processo esposta dal secondo.

È importante notare come alla luce delle considerazioni fatte, l'aspetto logistico sia oggetto di collaborazione prioritaria rispetto alle altre tematiche. Esso se ben organizzato, rappresenta un "terreno di gioco" in cui si possono "mungere" benefici economici rilevanti sia per i fornitori che per i distributori ma, allo stesso tempo, è il comparto più complesso da gestire sia in ottica di catena che di filiera. Come già visto nonostante sia l'insegna a beneficiare maggiormente dall'integrazione in questione, il coinvolgimento in senso lato dell'industria nella filiera distributiva che ne deriva, consente di ristabilire in modo più equo i rapporti che prima pendevano maggiormente a favore del retailer. In questo senso il produttore riesce ad accedere direttamente al patrimonio informativo dell'insegna relativo ai flussi di merci e le dinamiche del mercato di sbocco espresse direttamente dai consumatori. Esso è così in grado di ristabilire una sorta di contatto con i clienti che prima era interamente filtrato, perché ritenuto di esclusiva competenza, dall'accentramento logistico nelle mani della grande distribuzione organizzata che la faceva da padrone.

Infine questo tipo di collaborazione verticale è contemplata in maniera determinante dai principi del *Customer Relationship Management*, altrimenti noto

come *CRM*, le cui logiche mettono il cliente con i suoi bisogni, al cuore di tutte le funzioni svolte dalle singole aziende. Si tratta di un approccio che mira proprio a cambiare la cultura del business management: impone di abbandonare l'ottica funzionale miope con cui le organizzazioni conducono le rispettive attività in cui si articola il proprio business ed è strettamente collegato alle relative strategie di comunicazione e di integrazione tra i processi aziendali appunto (*CMR* collaborativo). L'obiettivo ultimo non è propriamente da ricercarsi sull'output dell'impresa in senso stretto (prodotti o servizi), ma occorre focalizzarsi sul mercato finale e sui bisogni che in esso si manifestano, i quali ne qualificano il vero senso dell'agire strategico delle diverse aziende.

4.5 LE RELAZIONI "R&R": RETAILER-RETAILER

La ricerca di vantaggi in campo logistico, che alla luce di quanto appena analizzato risultano necessari per il benessere dei clienti, ha indotto i distributori ad instaurare non solo le relazioni verticali di cui prima, ma anche quelle orizzontali che hanno come controparte altri *players* della distribuzione. La dinamica potrebbe risultare alquanto bizzarra se si pensa che stiamo parlando di due attori che sono da intendersi rivali in quanto svolgono la stessa attività sotto diversa insegna, ma la condivisione delle strutture di stoccaggio e dei mezzi di trasporto (piattaforme multidistributore nel *cross docking*), consente di realizzare importanti economie di scala e di scopo che è bene non trascurare nell'ottica del *CMR*. Infatti da un lato lo sfruttamento dei vantaggi di scala che le strutture di grandi dimensioni generano, dall'altro la progettazione di sistemi logistici orientati alle logiche del flusso teso hanno spinto da alcuni anni la questione in esame.

Come abbiamo visto dalla teoria di *Porter*, dove una concentrazione degli acquirenti ne aumenta il potere negoziale, in Italia a partire dagli anni Ottanta ha preso piede un fenomeno che potrebbe essere definito di derivazione della tematica in questione: le *centrali d'acquisto*. Esse rappresentano delle organizzazioni che si occupano di unire diverse insegne della distribuzione nell'acquisto di grandi quantitativi di prodotti, con lo scopo ultimo di spuntare condizioni economiche vantaggiose che fanno leva sulle elevate quantità oggetto

delle transazioni (distribuzione organizzata)¹⁴⁷. Sono nate come risposta della GDO al potere di mercato di alcune grandi industrie di marca e ciò dimostra che le collaborazioni nel tessuto distributivo italiano hanno assunto una connotazione prevalentemente tattica. Esse spingono involontariamente, per così dire, ad arginare ancora una volta una maggiore pendenza di potere verso gli industriali che di conseguenza ne risultano “soffocati” dalle esigenze espresse dalle insegne aggregate che, dal loro canto, si riservano l’autonomia nei piani di marketing e delle rispettive *competitive abilities* nei mercati a valle.

Si tratta di una realtà che ha particolarmente attecchito in Italia coinvolgendo 21 catene, le quali sono aggregate principalmente in 7 centrali che costituiscono quasi l’80% delle vendite complessive nazionali del settore in questione¹⁴⁸. Una sorta di punto di incontro nel quale tutti gli attori della distribuzione italiana si trovano d’accordo, un’unione di comodo per ottimizzare gli approvvigionamenti nel mercato a monte (che assumono le vesti di mere relazioni di fornitura tese alla ricerca di bassi prezzi di acquisto), per innescare una maggiore competitività tra le insegne nel mercato di sbocco.

4.5.1 LA LOGICA DEL FLUSSO TESO

Il trait d’union sull’integrazione, sia essa verticale o orizzontale, è rappresentato dalla tematica del flusso teso che consente di passare da una logica produttiva *Push* a quella, più volte citata, di tipo *Pull*. Si tratta di sue soluzioni gestionali che la dottrina aziendale considera tendenzialmente reciproche e si basano sul tipo di relazione che un’impresa ha con il mercato a valle del suo business.

In questo senso la politica *Push* si riferisce a flussi che partono dall’azienda ed arrivano al mercato, in altri termini l’offerta è spinta direttamente dall’impresa che assume il presupposto di conoscere perfettamente le esigenze espresse dal mercato e le loro dinamiche prospettiche. Diversamente dalla logica *Pull* che esprime dei processi che partono dal mercato di sbocco e sono rivolti verso l’azienda: è la domanda stessa a manifestare l’esigenza di un’offerta e l’azienda, con i suoi processi, deve essere in grado di confezionarla. Questo tipo di

¹⁴⁷ L. Penco, 2007.

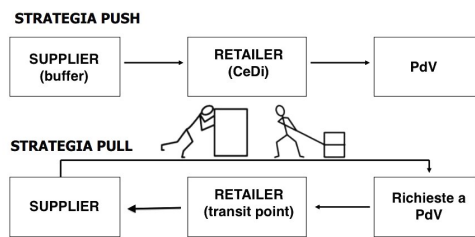
¹⁴⁸ Indagine conoscitiva sul settore della GDO-IC43.

soluzione, “*market-driven*”, è propria delle imprese che operano in contesti altamente aleatori, grazie ad i quali l’organizzazione non è in grado di formulare previsioni circa le volontà che saranno espresse dai potenziali clienti. Se ne deduce che la prima (*industry-driven*) richiede un contesto di applicazione fortemente stabile e facilmente determinabile nelle sue evoluzioni, la seconda invece è indicata per contesti altalenanti e mutevoli come quelli che le aziende distributive si trovano ad affrontare oggi, dove la rapidità di risposta costituisce la premessa per un’azienda che voglia permanere nel tempo.

A questo punto occorre una precisazione che consente l’adattamento della filosofia *Pull* al contesto della nostra trattazione. Il punto di partenza di questa soluzione è rappresentato, come abbiamo detto, dalle esigenze del mercato che nel nostro caso, si traducono e sono diretta derivazione dell’attività di richiesta (ordine) dal punto vendita, il quale si trova in prima linea di interfaccia con il consumatore finale. Questa innesca uno specifico percorso di organizzazione logistica che risale lungo la filiera, passando per il centro di distribuzione fino ad arrivare a monte, dove i produttori sono in grado di “*settare*” la produzione in base al flusso informativo che deriva da valle. Ecco come le tematiche di integrazione logistica oggetto della trattazione rappresentano le specifiche di una diversa filosofia gestionale dell’intera filiera distributiva, che inverte le soluzioni tradizionali di tipo *Push* (monte-valle) facendo spazio alle più reattive di tipo *Pull* (valle-monte) che necessitano il superamento del classico rapporto di fornitura tra i due attori in questione¹⁴⁹.

I due tipi di strategia inoltre rimandano a diverse logiche d’azione (Figura 15: *Due logiche a confronto*): la prospettiva *Push* (*industry-driven*) prevede che gli sforzi di comunicazione per attirare i distributori e quindi raggiungere il mercato, gravino interamente sui produttori; la prospettiva *Pull* (*market-driven*) invece, prevede una pressione informativa direttamente sulla domanda finale e dunque sui consumatori, che a loro volta attirano i prodotti nella filiera attraverso le richieste ai retailer.

¹⁴⁹ A. Maizza, 2002. “Le relazioni sistemiche tra Industria e Distribuzione. Ruolo e valore della logistica”. Cacucci, Bari.



Oltretutto le due prospettive producono implicazioni non trascurabili nella gestione delle scorte.

Figura 15: Due logiche a confronto.

La prospettiva *industry-driven* causa un innalzamento delle giacenze dovuto al mancato coordinamento della produzione e delle vendite nell'aspetto logistico, quindi la necessità di prevedere un numero maggiore di centri adibiti al loro stoccaggio. Mentre quella *market-driven* permette di ovviare a questa problematica grazie alla soluzione, in prima battuta del riordino automatico dal punto vendita che consente di raccordare l'intero flusso alle reali esigenze espresse; poi quelle relative all'*EDI-ECR* nelle diverse fattispecie studiate.

Risulta a questo punto facile comprendere cosa si intenda propriamente quando si parla dei flussi tesi, dove il punto vendita diventa il centro nevralgico da cui si innescano i processi logistici: fisici ed informativi, necessari ad attivare l'intero sistema di filiera che il *SCM* contempla. Esso richiede la razionalizzazione della logistica distributiva in ottica propriamente definita come *lean*¹⁵⁰ e mira di conseguenza alla riduzione dei centri di stoccaggio che intercorrono tra fornitori e clienti finali (grazie alla riduzione delle scorte resa possibile dall'ottica integrata di sistema), alla riduzione quasi totalitaria dell'effetto frusta lungo la filiera e la trasformazione dei centri di distribuzione in veri e propri "*transit point*" (Figura 16: *Le piattaforme di distribuzione*) in cui la merce transita senza subire alcuno stock intermedio (viene direttamente inviata ai punti vendita dove sarà stoccata negli scaffali d'esposizione).

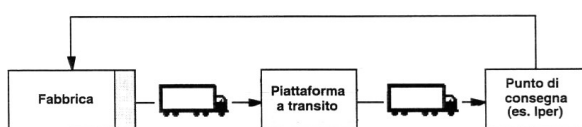


Figura 16: Le piattaforme di distribuzione.

¹⁵⁰ Snella.

In sostanza la soluzione in questione prevede il rapido spostamento delle merci grazie ad una catena logistica corta e tirata con punti vendita che hanno basse scorte. L'idea di fondo consiste nell'attivazione dei processi di approvvigionamento, tirati appunto, sulla base di quelle che sono le richieste nei punti vendita che potranno godere di consegne più frequenti, determinando di conseguenza la riduzione delle scorte nell'intera supply chain.

Questa pratica è nata per sopperire alle necessità dovute alla consegna di prodotti ad alta deperibilità ma la tendenza in questione, permette di trattare secondo la logica dei prodotti freschi e freschissimi referenze che in realtà non lo sono. Va da sé che questa necessita di un forte coordinamento tra i due attori della filiera. Infatti nella tradizionale ottica di canale, i prodotti tendono ad essere stoccati sia nei magazzini del fornitore (in media per due settimane), sia nei centri distribuzione del retailer (in media per quattro settimane), che nei supermercati¹⁵¹, causando un ingrossamento del livello di scorte derivante dalla mancata condivisione delle informazioni lungo il canale.

Tuttavia abbiamo visto che due fattori stanno invertendo questa tendenza: da un lato come già accennato, la necessità di gestire prodotti freschissimi ad elevata deperibilità (di breve *shelf-life*) che invecchiano già nei giorni di stock intermedio, dall'altro l'idea di estendere il just in time, nato nell'*automotive*¹⁵², anche ai prodotti di largo consumo.

¹⁵¹ C. Ferrozzi; R. Shapiro, 2006.

¹⁵² Industria automobilistica.

CAPITOLO 5.

UN CASO AZIENDALE: ALÌ&ALÌPER S.P.A.

*“Siate artefici del futuro perché questa è l’epoca del fare! -
La nostra forza è ricercare, all’interno del supermercato,
l’alto livello di servizio del classico negozio di alimentari.”*

F.Canella¹⁵³

Come precisato la maggior parte del tessuto distributivo del nostro territorio è caratterizzato dalla presenza rilevante della cosiddetta *Distribuzione Organizzata*, ossia l’esistenza di una serie di insegne minori che fanno capo ad una organizzazione centrale per ciò che attiene alle politiche di approvvigionamento. Nelle tematiche già affrontate circa la presenza sul mercato delle diverse insegne (vedi Capitolo 1) relativamente alla rispettiva quota di mercato, è emerso che nel Veneto il gruppo *“Selex Commerciale”* risulta essere maggiormente presente, soprattutto con punti vendita di medio-piccole dimensioni (tra i 1500 ed i 2500 mq) ed assume le vesti di primo operatore nelle diverse province di Padova (31%), Verona (30%) e Belluno (41%)¹⁵⁴. Tra le altre insegne che fanno capo all’organizzazione in questione si è scelto, ai fini della nostra analisi, il gruppo *“regionale” Alì&Aliper S.p.A*, essendo una realtà aziendale che mi accompagna da tempo, particolarmente presente nella regione in cui risiedo ed idonea a mettere in luce le tematiche di natura logistica precedentemente dibattute. A valorizzare questa scelta ci pensano anche i dati nazionali: *“I supermercati Selex vincono con più marchi¹⁵⁵”*, si tratta infatti del terzo gruppo (per quote di mercato in Italia) dopo *Coop* e *Conad* che, collocandosi prima dei grandi attori come *Esselunga*, *Carrefour*, *Auchan*, *Despar* e *Pam*, realizza nel 2013 un fatturato da 8,9 miliardi di euro. In controtendenza agli standard di settore che, a causa della difficile congiuntura economica, hanno registrato una flessione nei consumi

¹⁵³ Presidente Gruppo Alì&Aliper S.p.A.

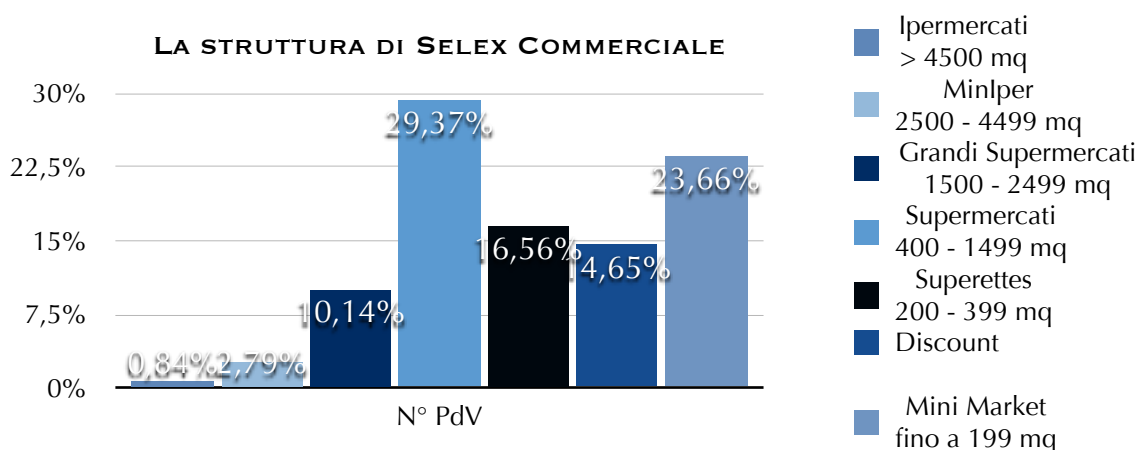
¹⁵⁴ Indagine Conoscitiva sul settore dell GDO-IC43.

¹⁵⁵ F. Rigatelli per *“La Stampa”*, 13 Gennaio 2014.

(Nielsen 2013), la centrale di acquisto in oggetto ha nello stesso periodo aumentato il proprio fatturato del 3% rispetto al 2012.

M.Tasca direttore generale del “gruppo misterioso¹⁵⁶” giustifica questo successo appellandosi all’aspetto associativo che contraddistingue la realtà in questione, infatti la presenza di insegne nazionali e regionali permette di gestire meglio il presidio territoriale con prezzi e politiche differenti a seconda di ciascuna. In altre parole il punto di forza di *Selex* è rappresentato quindi da un ricercato raccordo territoriale che permette di radicare meglio le aziende ad esso associate attraverso strategie decentrate, diversamente da quanto avviene per i grandi gruppi di unica proprietà (*Carrefour* ad esempio) dove le decisioni vengono prese in maniera centralizzata senza considerare le divergenze regionali. Oltre a queste variabili prettamente strategiche ed organizzative, la realtà consente di mettere in luce quelle che saranno le tendenze future nel mercato in questione: il *piccolo è bello*, è una tematica precedentemente messa in luce (Capitolo 1) che sembra premiare maggiormente *Selex* i cui punti vendita sono prevalentemente di medio-piccole dimensioni.

L’elaborazione grafica successiva mette in luce la composizione strutturale dei diversi format scelti da *Selex Commerciale*, è emerso quanto segue (Grafico 18, *La struttura di Selex Commerciale*).



Fonte: Ns elaborazione su dati IRI, 2013.

¹⁵⁶ Dir. Generale Selex - M.Tasca per La Stampa, 13 Gennaio 2014.

Come si può visivamente notare l'attore in questione privilegia una struttura distributiva dalle superfici contenute, infatti gli ipermercati di grandi dimensioni sono solo lo 0,84%, seguiti dai mini ipermercati per il 2,79%, mentre percentuali decisamente più consistenti si verificano al diminuirsi delle superfici di vendita. I grandi supermercati raggiungono il 10,14%, i supermercati il 29,37%, superettes il 16,56%, i discount il 14,65% ed infine i mini market il 23,66%.

“La tendenza è fare la spesa in fretta e spesso, dunque mi aspetto spazi di grandezza media, centrali e ben forniti. Peserà sempre più il prodotto fresco, che obbliga a venire spesso. E piano piano la tecnologia introdurrà possibilità in parte già presenti¹⁵⁷”.

5.1 IL PERCORSO STORICO-AZIENDALE

Le origini dei supermercati Alì risalgono alla fine degli anni Cinquanta, precisamente nel 1958 quando, dopo diversi anni di collaborazione come dipendente, F. Canella coglie l'opportunità di rilevare una delle tante cooperative O.N.A.R.M.O. che in quei tempi versavano in un periodo di crisi profonda ed erano ad un passo dalla chiusura. Inizia così l'intraprendente avventura imprenditoriale dello “specialista dei freschi”.

Con l'acronimo O.N.A.R.M.O.¹⁵⁸ ci si riferisce all'*Opera Nazionale per l'Assistenza Religiosa e Morale degli Operai*; di fatto si tratta di una scuola di servizio sociale a stampo dichiaratamente religioso (riconosciuta dalla Sacra Congregazione¹⁵⁹ ed incorporata nelle Università Pontificie) che nasce per dovere affrontare i gravi problemi ed i bisogni di natura economico-sociale che la fine del Secondo conflitto mondiale aveva portato (Padova, 1951). Siamo appunto nel 1945 quando Virginia Delmati¹⁶⁰ fonda e dirige a Roma la “Scuola Superiore di Assistenza Sociale” i cui piani di studio vertono principalmente su tematiche di

¹⁵⁷ Dir. Generale Selex - M.Tacsá per La Stampa, 13 Gennaio 2014.

¹⁵⁸ La Rivista di Servizio Sociale, n.4/2000.

¹⁵⁹ Strumento pontificio che si pone a disposizione dell'istituzione ecclesiastica a promozione e servizio della fede, il cui compito è quello di promuovere e tutelare la dottrina sulla fede.

¹⁶⁰ Il carattere missionario e di recupero nel mondo del lavoro. Roma - ONARMO, 1954.

previdenza sociale, infortunistica, problematiche del lavoro e di conseguenza di diritto del lavoro e sindacale. In via generale si tratta di un'azione che auspica ad una riabilitazione nei vari campi della vita civile: il contatto con i problemi contingenti induce la scuola a considerare non solo il lavoratore operaio ma anche la sua famiglia, quindi necessità mediche, sociali, educative e relazionali. Infatti anche a seguito del boom economico degli anni Sessanta, che porta con sé l'esodo dai centri rurali del contado verso le città industrializzate, sorgono problemi di integrazione sociale che stimolano la scuola in oggetto ad adeguare ed armonizzare la sua formazione ai bisogni contingenti promuovendo la nascita di diverse discipline, quali la storia sociale, la politica economica, il diritto familiare-matrimoniale e la psicologia sociale.

Tralasciando il percorso storico ad essa inerente, la digressione appare quasi doverosa in quanto si tratta di valori e principi fondativi che incardinano e stanno alla base della moderna organizzazione aziendale e che nel tempo, alcuni dei quali, si sono gelosamente conservati.

Con il termine cooperativa si intende una società caratterizzata dall'assenza di scopi lucrativi, vale a dire l'inesistenza dello scopo di conseguire utili da distribuire ai soci mentre rinviene lo scopo mutualistico che consiste nell'offrire ai soci operatori, beni, servizi ed occasioni lavorative a condizioni migliori di quelle offerte dal mercato¹⁶¹. Il raggiungimento dello scopo mutualistico risulta possibile perché i soci si uniscono per esercitare direttamente a proprio vantaggio un'attività economica organizzata; in questo caso facciamo riferimento alle cooperative di produzione e di lavoro nelle quali più lavoratori si organizzano per la produzione e la vendita di beni industriali o la prestazione di servizi con l'accezione che i compensi e le retribuzioni per il lavoro svolto non sono decurtate dal profitto industriale (assenza di remunerazione per l'attività ed il rischio d'impresa).

Le cooperative nascono e si sviluppano a metà dell'Ottocento in concomitanza con la nascita del movimento operaio appunto, con l'obiettivo di organizzare gli stessi operai nell'emancipazione della necessità di rivolgersi puntualmente ad imprenditori capitalisti e quindi, per ottenere determinati beni, per vendere i

¹⁶¹ Art. 2511 c.c. .

propri prodotti o per procurarsi un lavoro. Come si può dedurre dalla normativa in questione, le società cooperative accolgono e si sposano perfettamente con i principi e le finalità O.N.A.R.M.O., ricalcando le necessità ed i bisogni della classe operaia nel periodo successivo al Secondo conflitto mondiale, il legislatore si fa carico delle necessità riguardanti la ricostruzione del Bel Paese ed l'espansione dell'attività economica.

A distanza di ben undici anni, precisamente Sabato 1 Febbraio 1969 apre il primo superspaccio di alimentari in via Curzola (Padova), l'esordiente iniziativa di F. Canella voleva ancora prendere le distanze da ciò che potesse essere definito come supermercato infatti, citando la locandina pubblicitaria storica (Figura 17: *Il superspaccio Alimentare*): "Non è un supermercato, non è un negozio alimentari, è il superspaccio su misura". Il termine superspaccio indica la distribuzione di

scatolame (pasta, olio, zucchero, caffè, ecc.), tutto ciò che non ha a che fare con il mondo degli alimenti freschi a deperibilità più ravvicinata: quindi sprovvisto dei reparti di macelleria, ortofrutta e pescheria, mentre nel caso in questione, si fa eccezione per il banco tradizionale (salumi, formaggi e pane) che lo si ritrova fin dagli esordi.



Figura 17: *Il superspaccio Alimentare*.

"Sono stato in America, a Boston" - racconta F.Canella - "ho visto come facevano lì. E ho portato il banco tradizionale della piccola bottega di quartiere su scala più ampia".

Nel 1971 il superspaccio diventa un vero e proprio supermercato; nasce così il gruppo Alì S.n.C.¹⁶² (nel 1973 diventa gruppo Alì S.p.A.) ed è il primo ad introdurre in Italia il banco della gastronomia servito direttamente dai collaboratori aziendali. Si dovranno attendere nove anni per istituire all'interno

¹⁶² Società di persone: Società in nome Collettivo, art. 2291 c.c. .

dei punti vendita i così detti laboratori ortofrutta con personale impiegato giornalmente nella preparazione della frutta e della verdura fresca.

Il termine “Alì” deriva dalla contrazione della parola alimentari richiamando quello che è il business dell’azienda in questione, infatti nel rispetto dei canoni teorici il brand assume numerose funzioni per il distributore appunto, ma soprattutto per i clienti. Per questi ultimi infatti, essa assolve alle funzioni di orientamento (il nome deriva appunto da alimentari), di memorizzazione (è semplice e corto), garanzia (impegno a fornire standard qualitativi elevati), personalizzazione (esprimere ciò in cui si crede) e ludica (stimola la fantasia).

Per la realizzazione del primo centro commerciale dell’ormai gruppo Alì si dovrà aspettare il 1991 quando ad Abano Terme viene inaugurato il primo Alìper il cui nome contratto sta ad indicare una struttura decisamente più grande rispetto a quella di un supermercato, quindi si parla di iper-mercato. Naturalmente a seguito del progressivo aumentare delle dimensioni aziendali si assiste alla formalizzazione di ciò che in Alì era già presente fin dalla sua nascita, un bagaglio etico di principi che vengono ereditati dalla vecchia cooperativa O.N.A.R.M.O., che nel 2001 prende il nome e l’ufficialità della Responsabilità Sociale di Impresa (RSI).

Quando si parla di RSI si intende il frutto di un processo di integrazione dell’attività economica nella società: è un piano che serve a regolare il rapporto tra impresa e l’ambiente in cui è inserita ed esso assume una triplice declinazione che indica le diverse questioni di natura etica, sociale ed ambientale in senso stretto. In merito a questo tema urgono delle precisazioni di natura giuridica: il diritto definisce questo strumento come una serie di codici di condotta sospesi tra la dimensione dell’impegno morale: consapevole e volontario e, la dimensione piena del diritto, degli obblighi e delle sanzioni¹⁶³. Vale a dire una serie di prassi volontariamente e liberamente assunte che sono indirizzate ad integrare e completare il quadro normativo in cui l’impresa si trova ad operare, ciò esplica una propensione proattiva verso il sistema giuridico nazionale e quindi non vanno interpretate in modo alternativo rispetto ad esso, ma servono a fronteggiare i limiti del mercato in campo sociale ed ambientale e d’altra parte colmare le cosiddette

¹⁶³ A. Perulli; V. Brino, 2013. “Manuale di diritto internazionale del lavoro”. Giappichelli, Torino.

lacune normative. Il gergo giuridico definisce lacuna normativa quando la fattispecie non è prevista da alcuna norma giuridica presente nel codice civile¹⁶⁴.

*“In altri termini la RSI e i suoi strumenti non si pongono al di fuori del contesto normativo e anzi, per lo più lo presuppongono”*¹⁶⁵. Sostanzialmente l’impresa si fa carico delle preoccupazioni di natura etica e morale all’interno della sua strategia avvalendosi di codici di condotta che sono liberamente adottati e come tali assumono in campo normativo le vesti di strumenti definiti di “soft law”¹⁶⁶, ossia non imposti per legge e non producono obblighi giuridicamente vincolanti. Quindi la loro violazione da parte dell’impresa stessa che li ha liberamente assunti non fa scattare alcun meccanismo giuridico sanzionatorio in quanto non ci muoviamo nel campo della pienezza della norma giuridica le sue fonti ed i suoi effetti¹⁶⁷.

Nell’ambiente economico più moderno lo strumento in questione, che anche l’organizzazione Alì ha adottato, serve a creare e trasmettere un’immagine di soggetto sensibile ed attento che si fa carico delle questioni sociali ed ambientali nel mercato di riferimento: Alì può imporre il suo codice etico a pena di annullamento del rapporto (si tratta di un meccanismo che fa assumere alla RSI le vesti di uno strumento di hard law che serve a far rispettare l’etica in cui crede l’azienda anche ai soggetti con i quali essa entra in contatto e collaborazione durante la sua attività). Apparire come soggetto responsabile nei mercati di sbocco tramite la RSI rappresenta sempre più un vero e proprio investimento in comunicazione del marchio, i cui rendimenti si manifesteranno nel medio lungo periodo. Studi manageriali dimostrano infatti come questo tipo di tematiche non si pongano in antitesi alle questioni più classiche dell’impiego di capitali e dell’attività imprenditoriale come il profitto, ma anzi, nel lungo periodo, si rafforzano reciprocamente accrescendo e migliorando il valore economico prodotto dall’impresa.

¹⁶⁴ Vedi principio della completezza del sistema giuridico.

C. Camardi, 2007. “Le istituzioni del Diritto Privato contemporaneo”. Jovene, Napoli.

¹⁶⁵ A. Perulli; V. Brino, 2013. “Manuale di diritto internazionale del lavoro”. Giappichelli, Torino.

¹⁶⁶ Regolazione leggera non giuridicamente vincolante. Diverso dagli atti aventi forza di legge.

¹⁶⁷ Vedi Fonti del diritto e meccanismi sanzionatori.

Potremmo quindi per sillogismo parlare delle tematiche di sostenibilità intesa come la reversibilità delle scelte imprenditoriali nel periodo futuro che tanto interessano i giorni nostri ed il gruppo in questione. Una chiara dimostrazione della grande importanza e del vasto significato che il termine acquisisce è che accordi internazionali come il *GATT-WTO (General Agreement on Tariffs and Trade del World Trade Organization, 1947)*¹⁶⁸ intende come tale: *lo svolgimento delle attività mediante lo sfruttamento delle risorse da parte della generazione attuale senza compromettere la soddisfazione dei bisogni per le generazioni future e quindi lo sfruttamento delle risorse future.*

Le voci principali della responsabilità di Ali in campo sociale, ambientale, sportivo e culturale sono: il sostegno ad importanti centri di cura e ricerca medica come anche ad associazioni che operano in campo umanitario, la colletta alimentare unita a progetti di educazione ambientale ed alimentare (vedi di seguito) in cui fin dalle sue origini a vocazione O.N.A.R.M.O. interviene coinvolgendo dipendenti e clienti attraverso l'utilizzo delle carte fedeltà e la possibilità di elargire donazioni alle varie proposte benefiche. Si inseriscono in questa prospettiva le partecipazioni aziendali ad iniziative come "*M'illumino di Meno*", "*Giocosport*" ed "*Alimentisalute*".

Nella presa di coscienza che, mai come in questo business, il rapporto con il cliente risulta determinante per il successo dell'impresa in quanto ne è fonte di vantaggio competitivo, nasce nel 1997 il programma fedeltà di *Ali&Aliper* mediante la predisposizione della *fidelity card*. Questo strumento mira a promuovere la fidelizzazione della clientela attraverso dei programmi di fedeltà che prevedono l'elargizione di numerosi benefici o premi da parte dell'azienda promotrice. La carta fedeltà risulta anche molto utile per la profilazione e l'identificazione dei clienti, per la misurazione e controllo del mercato (clienti acquisiti e persi), quindi permette un immediato feedback sulla tenuta della fidelizzazione stessa.

Come già accennato, affinché il successo di un'impresa possa protrarsi nel tempo, è necessario impostare un rapporto di fedeltà che può essere esteso non solo ai

¹⁶⁸ Accordo generale sulle tariffe ed il commercio mondiale, 1947.

A. Perulli; V. Brino, 2013. "Manuale di diritto internazionale del lavoro". Giappichelli, Torino.

clienti, ma anche ai fornitori (vedi Capitolo 4), ai rivenditori ed ai collaboratori. Concetti di importanza rilevante tanto che numerosi autori hanno iniziato a parlare di una evoluzione del marketing in sé, qualificandolo in tal caso come *relazionale*¹⁶⁹(*relationship marketing*). Sulla base di questa impostazione, assume profonda importanza il cosiddetto patrimonio relazionale¹⁷⁰, quindi la creazione, il mantenimento e la gestione di una rete di rapporti con i clienti nel lungo periodo. Quindi se precedentemente il focus stava nella gestione delle transazioni di mercato secondo la logica della massimizzazione del profitto principalmente nel breve periodo, oggi sono le relazioni con i clienti ad assumere primaria importanza, con l'obiettivo di generare un valore superiore ai primi, ed assicurare all'impresa redditività nel tempo¹⁷¹.

Ovviamente la questione non è esente da innumerevoli vantaggi: un'efficace fidelizzazione necessita di investimenti che saranno remunerati in futuro nella misura più che adeguata, infatti richiamando l'utilizzo di un indice tipico in economia aziendale (il *ROI*¹⁷²) è possibile notare come si possa ottenere un reale ritorno sull'investimento nel medio-lungo periodo. Oltretutto è bene precisare che i costi sostenuti dall'impresa per l'acquisizione di nuovi clienti (costi di marketing, commissioni alla forza vendita, pubblicità, costi per reclutare clienti sbagliati o che resteranno in azienda solo per pochissimo tempo) sono di gran lunga superiori rispetto a quelli necessari per il mantenimento di quelli vecchi e fedeli: i nuovi clienti sono più costosi rispetto ai vecchi e per essere qualificati come tali è opportuno fidelizzarli. Non solo, ma mantenere un portafoglio clienti nel tempo permette di ammortizzare¹⁷³ per un periodo protratto i costi sostenuti per la loro acquisizione. Fa da corollario a quanto detto il fatto che un cliente soddisfatto e fedele è più redditizio per l'organizzazione in quanto certamente ritornerà ad

¹⁶⁹ S. Dibb; L. Simkin; W. M. Pride; O. C. Ferrel, 2001. "Marketing". Houghton Mifflin, Boston.

¹⁷⁰ M. Costabile. 2001. "Il capitale relazionale". McGraw-Hill, Milano.

¹⁷¹ F. E. Webster, 1992. "The changing role of Marketing in the corporation". Journal of Marketing, n°.56, October.

¹⁷² Return on Investment.

¹⁷³ Processo tecnico-contabile di ripartizione di un costo classificato come pluriennale in più esercizi di utilità.

acquistare, ciò esplica palesemente l'importanza, per qualsiasi esercizio commerciale, di poter contare su una cernita di clienti sicuri che garantiscano delle entrate stabili nel tempo.

Per non parlare del fenomeno del *word of mounth*, ove i clienti soddisfatti e fedeli innescano un passaparola positivo che, ai nostri giorni e grazie agli strumenti offerti dal web, risulta essere ancora più pervasivo e più efficace di tante altre forme pubblicitarie volontarie, andando di conseguenza a comprimere i costi necessari all'attrazione di nuovi consumatori.

Un altro rilevante fattore di vantaggio si esprime anche nei mercati a monte mediante l'incremento del potere contrattuale delle insegne e la possibilità di spuntare condizioni più favorevoli nei rapporti con i fornitori che si ripercuoteranno ancora una volta nel mercato di sbocco in termini di prezzi più competitivi per i clienti (vedi Capitolo 4). Potremmo quindi affermare in buona sintesi, che la soddisfazione dei soggetti di domanda permette di innescare un circuito virtuoso che porta ad un consolidamento della stessa ed all'ampliamento delle relazioni future.

Tornando all'exkursus aziendale nel 2003, da una costola del gruppo Alì nasce *Unìx Profumerie*: un'innovativa catena che offre le migliori marche di cosmesi, make-up e profumi. Nel rispetto della filosofia di pieno significato che assolve ai brand dell'impresa, UnìX è una contrazione di: "*Universo di bellezza per Lui e per Lei*" infatti la "X" finale sta per unisex.

Si tratta di un provvedimento che in economia aziendale viene etichettato come diversificazione degli investimenti: ossia la possibilità di ricavare delle economie di gestione¹⁷⁴ attraverso lo sfruttamento di sinergie nella catena del valore di un'impresa che consentono di posizionarsi su un ambiente di business diverso da quello tradizionale in modo tale da diversificare la sua attività ed estendere il suo raggio d'azione. Mentre dal punto di vista finanziario consente all'impresa di ammortizzare la rischiosità degli investimenti in essere¹⁷⁵. La letteratura aziendale riconosce che attività di questo tipo permettono di realizzare la convenienza economica del caso attraverso la ricerca di: *economie di replicazione* definite

¹⁷⁴ Permettono la riduzione dei costi medi unitari.

¹⁷⁵ G. Volpato, 2008. "Concorrenza, imprese, strategie". Il Mulino, Bologna.

come la possibilità di sfruttare il *Know-How*¹⁷⁶ accumulato in contesti diversi da quelli della sua formazione; *economie di apprendimento* intese come l'acquisizione di conoscenza in diversi mercati da parte dell'impresa che determina risparmi in termini di costo; *economie di scopo allargate (economie di diversificazione o di raggio di azione)* che consistono nello sfruttamento delle conoscenze e delle attività del valore d'impresa in campi alternativi di azione.

Nel caso in questione la decisione di presidiare il mercato della cosmesi scaturisce da un'attenta valutazione di business: si tratta di un settore che permette lo sfruttamento di potenziali sinergie, in quanto già annesso a quello tradizionale della distribuzione di supermercato e consente allo stesso tempo di realizzare degli adeguati ritorni remunerativi. Sfruttando poi la legislazione sulle licenze, che ai sensi della legge Bersani 114, 3/98 abolisce l'obbligo di permesso per i locali commerciali con superficie inferiore ai 250 metri quadrati, l'operazione è apparsa appetibile anche dal punto di vista burocratico-amministrativo.

Tornando al concetto di sostenibilità nell'accezione della dimensione sociale, è nel 2005 che il gruppo Alì lancia il progetto *Libertà di Mangiare* frutto di un'attenta, paziente e scrupolosa analisi dell'assortimento di prodotti rivolti a chi soffre di allergie ed intolleranze alimentari, infatti tra gli scaffali dei punti vendita Alì&Alìper è possibile trovare la *slim* che porta il nome dello stesso progetto e ritrovare l'indicazione dell'ingrediente indesiderato (es. *NO GLUTINE*). È cresciuta negli anni una particolare attenzione dell'azienda alle problematiche di natura alimentare, non solo intensificando l'assortimento dei prodotti ma creando anche altre iniziative. Un esempio è dato dalla collaborazione di Alì con AiC¹⁷⁷ Veneto per la distribuzione delle sacche ristoro contenenti prodotti privi di glutine da destinare ai podisti celiaci durante la maratona di S. Antonio (PD). Sarà poi da Luglio del 2011 che l'azienda comincerà a ritirare i buoni per i celiaci emessi dalle ULSS della Regione Veneto, con un progetto partito limitatamente in cinque negozi, per estendersi negli anni alla maggior parte dei punti di vendita con l'obiettivo di aumentare sempre più le referenze rimborsabili.

¹⁷⁶ Tipicità della conoscenza e *savoir-faire* acquisito nel tempo dall'impresa.

¹⁷⁷ Associazione Italiana Celiachia.

A dimostrazione della sua continua crescita, come per la maggior parte degli esercizi commerciali di vendita al dettaglio, si apre anche per Alì, in accordo con *Selex*, la questione delle marche commerciali o *private label*: è proprio nel 2006 che nasce *Vale*, la sua linea a marchio che ad oggi conta oltre 700 referenze. Il brand racchiude le volontà di comunicare un'attenta selezione di prodotti di elevata qualità venduti al miglior prezzo: prodotti che valgono appunto. Essa si colloca come una linea a fascia di prezzi media che tende a differenziarsi rispetto a quelle di tipo discount per la quale sono previste nell'assortimento le referenze "1° prezzo". Una sorta di sintesi per rimarcare tutte le attività che il gruppo Alì pone in essere con dedizione e responsabilità per aggiungere valore al prodotto rispetto ai marchi concorrenti; ciò permette di conferire un'identità alla marca ed occupare un posto determinato nella mente del consumatore, ovvero nelle sue percezioni e le associazioni evocate dalla stessa: *brand essence*¹⁷⁸.

*"La marca costruisce intorno al prodotto un'intelaiatura di senso... differenzia ed arricchisce il prodotto, lo rende al tempo stesso unico e multidimensionale"*¹⁷⁹.

Quindi alle marche dei produttori industriali si aggiungono quelle dei distributori, come Alì con *Vale*, che qualificano una politica ormai determinante del commercio competitivo: infatti i distributori che ormai hanno preso coscienza della propria forza nel controllo dei mercati di sbocco, progettano brand e prodotti che fanno realizzare ai produttori industriali di grandi dimensioni. Tali commesse¹⁸⁰ consentono ai fornitori di sfruttare gli eccessi di capacità produttiva, quindi saturare l'utilizzo degli impianti (che rappresentano un costo fisso di gestione) realizzando le così dette *economie di scala*. Va da sé che alla luce delle considerazioni appena fatte, i distributori possono contare su prodotti a basso costo che permettono di lucrare alti margini grazie anche al risparmio dei costi di distribuzione e pubblicità che li caratterizzano. Infatti il grande potere nella distribuzione dei supermercati sta nella gestione degli spazi ed del layout di vendita, a ciò si adduce la possibilità di riservare ai prodotti di private label spazi

¹⁷⁸ J. N. Kapferer, 2001. "Les marques, capital de l'entreprise". Edition d'organisation, Paris.

¹⁷⁹ A. Semprini, 1993. "Marche e mondi possibili". Franco Angeli, Milano.

¹⁸⁰ Commissioni, ordinazione di merci, di prodotti.

più favorevoli all'esposizione che con l'ausilio del personale di vendita ne fanno una pietra miliare di questo business (vedi Capitolo 3.4).

Sulla scia del fenomeno della diversificazione degli investimenti di cui prima, teso ad ammortizzare i rischi, il 21 Dicembre dello stesso anno (2006), il gruppo decide di estendere la sua presenza al mercato rifugio¹⁸¹ per eccellenza: quello dell'immobile, nasce così *Alì Immobiliare*. La filosofia alla base del business concepisce la casa come un bisogno primario per ogni singolo individuo, esso infatti, offre servizi ed immobili a scopi residenziali e commerciali per aiutare ogni persona a realizzare il proprio sogno ed il proprio futuro: "*Costruiamo valori sicuri*".

A distanza di un anno nasce "*Alice*" (2007): un'agenzia del gruppo che si occupa dell'animazione e delle iniziative promozionali all'interno dei punti vendita dell'insegna attraverso l'impiego di promoter adeguatamente selezionate e formate. L'idea di fondo è quella di ricercare ancora una volta il contatto diretto con il cliente mediante l'implementazione delle "occasioni d'acquisto" (promozioni di prodotto) direttamente in loco e che sono proattive all'instaurazione di un rapporto fiduciario.

In relazione alle tematiche affrontate durante la trattazione relativa ai concetti di Responsabilità Sociale di Impresa e sostenibilità intesa con accezione ambientale, Alì lancia nel 2010 un grande progetto che pone l'attenzione sulla natura: *WeLoveNature (WLN)*. Si tratta di un programma volto a sostegno dell'educazione ambientale che, assieme al progetto *Olly*, focalizzato sul riutilizzo del comune olio di scarto impiegato in cucina per la produzione di energia pulita, ne fanno un'azienda sensibile ed attenta alle questioni relative al suo impatto con l'ambiente di riferimento. A seguito di questo progetto, nel corso degli anni, Alì ha messo in atto una serie di iniziative che pongono l'accento sulla tutela ambientale: sia sostenendo progetti ed attività green, sia adottando vere e proprie scelte imprenditoriali eco-sostenibili nei diversi punti vendita. Infatti oltre ai 1800 alberi messi a dimora con il progetto *WLTrees*, nei diversi supermercati (nuovi e ristrutturati) è stata attivata la raccolta differenziata dei residui da imballaggio

¹⁸¹ Il bene immobile è reale, tangibile e può sempre e comunque risultare fruibile e garantire una rendita o consentire comunque un risparmio di soldi preziosi, a qualsiasi condizione di mercato, infatti non azzerà il suo valore a differenza degli investimenti in strumenti finanziari.

(carta, cartone, nylon e legno): la sede centralizza questi residui a magazzino, dove li recupera una ditta specializzata nel riciclo. Vengono impiegati impianti elettrici dotati di lampade a basso consumo energetico con reattori elettronici che contribuiscono a risparmiare il 10% dell'energia elettrica; dallo stesso anno (2010) si adotta la tecnologia a LED per le insegne luminose (aumentando di gran lunga la vita del corpo luminante); i frigoriferi dei latticini e le vasche dei surgelati sono dotati di porte per ridurre le emissioni di CO₂ (risparmio energetico tra il 20 ed il 30%); valvole elettroniche per l'utilizzo ottimale delle celle frigorifere (risparmio energetico 15-20%); cassette ortofrutticole riutilizzabili e sacchetti di imballo eco-compatibili. Molta attenzione è rivolta alla carta per i cataloghi e volantini che risultano certificati FSC¹⁸² e PEFC¹⁸³ ad identificare prodotti contenenti legno proveniente da foreste gestite in maniera corretta e responsabile secondo rigorosi standard ambientali, sociali ed economici. È buona prassi aziendale programmare gli ordini in modo da far viaggiare i camion dei fornitori completamente carichi: per alcune referenze la merce viene consegnata sfusa in cassoni scarrabili che consentono un'ottimizzazione dell'utilizzo degli spazi ed una razionalizzazione delle consegne (riducendo sensibilmente le emissioni di CO₂).

L'utilizzo efficiente di energia e risorse contribuisce alla tutela ambientale ed anche alla riduzione delle spese nell'interesse di tutti i consumatori, tutto ciò viene arricchito grazie ad un'attenta campagna di sensibilizzazione mediante strumenti di comunicazione in loco ai punti vendita per la promozione della filosofia green adottata, ma anche per il sollecito verso i propri clienti e l'uso delle carte fedeltà ad essi associate per intraprendere iniziative benefiche di donazione. A tal proposito è importante segnalare la recentissima iniziativa (Ottobre 2013) affiliata a WLN: *"Un posto al verde"*. L'azienda si propone di adottare quindici aree verdi tra le città di Padova (comune pilota), Treviso e Rovigo, con lo scopo di

¹⁸² "Forest Stewardship Council": certificazione garante che il prodotto è realizzato con materiale proveniente da foreste gestite correttamente dal punto di vista ambientale, sociale ed economico.

¹⁸³ "Programme for Endorsement of Forest Certification schemes": è un programma di riconoscimento degli schemi di certificazione forestale nazionali.

³⁰⁻³¹ Le due certificazioni sono equivalenti ai sensi della Risoluzione ar. A6-0015/2006 del Parlamento Europeo.

riqualificarne gli spazi verdi mediante un percorso di bonifica e progettazione a cura di un team di architetti (la volontà è di restituire alle città degli spazi reinterpretati come nuovi parchi verdi per la comunità). Alla base del progetto si trova un meccanismo molto semplice che permette di raccogliere punti monetizzabili in ragione di uno a 5 cent. di euro acquistando uno dei tanti prodotti partner dell'iniziativa. Intensificando l'attenzione alle tematiche di sostenibilità ambientale vengono installati, nei nuovi punti vendita, dei dispositivi per recuperare il calore emesso dagli impianti frigoriferi e scaldare l'acqua sanitaria del negozio (consentendo un risparmio energetico del 40% del fabbisogno annuo) e sempre negli stessi, sono stati installati impianti fotovoltaici che hanno prodotto in un anno di esercizio circa 220 mila kWh di energia pulita, risparmiando all'ambiente 50 mila kg di CO₂.

Mantenendo questa direzione in concomitanza con i Quarant'anni del marchio Alì, nasce nel 2011 il progetto di solidarietà *WeLovePeople* che consiste nella possibilità data ai clienti di scegliere periodicamente quali progetti ed iniziative sociali sostenere secondo una logica preferenziale. Al termine del periodo di durata dell'iniziativa: un mese, vengono raccolte le preferenze espresse in forma di gettoni d'oro associati ad ognuna e, sulla base delle quali, viene ripartito il contributo periodico forfettario di mille euro reso disponibile dall'azienda.

Ad una distanza di solo un anno, l'8 Novembre 2012, il gruppo Alì raggiunge il suo più grande traguardo di sempre: l'apertura del centesimo punto vendita rendendo l'azienda presente capillarmente in tutto il territorio del Veneto ed esordiente in quello Emiliano, si tratta dell'Aliper di Selvazzano (Padova) che conta una superficie di 2250 metri quadrati, una barriera di 14 casse e 50 dipendenti impiegati.

"Realizzo il mio sogno di giovane..." - commenta il Presidente F.Canella - "... quello di migliorare la vita delle persone e della comunità: abbiamo cercato di farlo ogni giorno offrendo servizi di qualità, convenienza, cortesia e professionalità favorendo l'occupazione e la collaborazione con le PMI del territorio, migliorando l'ambiente dove operiamo e sostenendo iniziative benefiche e progetti di solidarietà".

5.2 L'AZIENDA

Alì&Aliper è una realtà regionale della distribuzione organizzata presente in Veneto ed in fase di espansione in Emilia Romagna con due circuiti di vendita: *Alì Supermercati* che vanta negozi di quartiere e superfici fino a 1500 mq, ed *Aliper* con punti vendita estesi tra i 2000 ed i 5000 mq che sono spesso inseriti in contesti aggregati più ampi o in veri e propri centri commerciali.

Come si è potuto notare dall'exkursus storico di cui prima, al gruppo in questione afferiscono altre tre realtà imprenditoriali che si posizionano per presidiare mercati totalmente diversi da quello originario (Figura 18: *Il Gruppo Alì*): *Unix*, per la cosmesi; *Alì Immobiliare* per il settore edile, *Alice*, un'agenzia volta alla formazione di hostess e promoter da impiegare nei punti vendita.

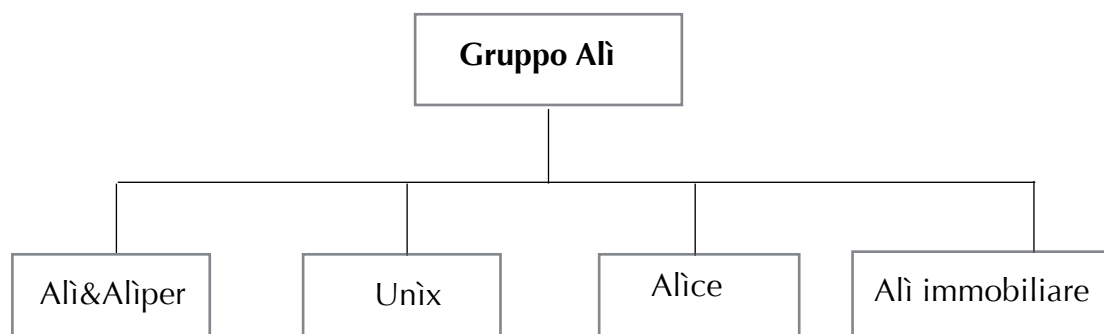
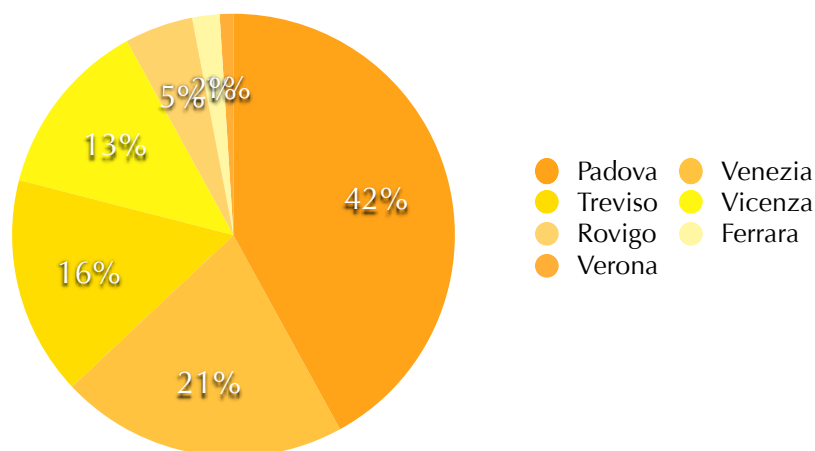


Figura 18: *Il Gruppo Alì*.

In questa sede ci occuperemo dell'aspetto logistico che riguarda il business dei supermercati ed ipermercati e quello della cosmesi, infatti l'azienda si presta all'analisi di due tipologie organizzative differenti che contraddistinguono le realtà *Alì&Aliper* ed *Unix*.

Per ciò che attiene al settore della GDO, come abbiamo visto, si tratta di una realtà piuttosto dinamica che, con un quota di mercato (nel Veneto) pari al 15,6%, sta registrando una crescita costante anno dopo anno, immergendosi e radicando nel Veneto e in Emilia Romagna come attore leader. L'elaborazione grafica seguente pone in luce la presenza piuttosto capillare in termini di punti vendita per ciascuna provincia delle regioni di presidio (Grafico 19, *La rete vendita di Alì S.p.A.*).

LA RETE VENDITA DI ALÌ S.P.A.



Fonte: Annuario Alì, 2012.

Partendo dal presupposto che ad oggi l'azienda conta 100 punti vendita dislocati nel territorio considerato con ben 110.000 mq di superficie complessivamente destinata alla vendita, si nota una presenza particolarmente concentrata nel padovano che ospita 42 negozi, la provincia di Venezia 21, il trevigiano 16 e Vicenza 13. Mentre risulta essere decisamente più contenuta nelle province di Vicenza con 13 PdV, Rovigo 5 e pressoché sporadica a Ferrara (Emilia Romagna) e Verona che contano rispettivamente 2 ed 1 punti vendita.

Il fatturato in controtendenza con le difficoltà economiche caratteristiche del periodo di riferimento, mostra segni di crescita costante che qualificano l'azienda come realtà particolarmente apprezzata dai consumatori locali, infatti da 866 milioni del 2012 si è passati a 904 milioni di euro nel 2013, l'1.7% in più a parità struttura della rete¹⁸⁴. Una sorta di conferma della vocazione che qualifica Alì come distributore di fiducia, vicino alle esigenze dei suoi clienti attraverso una spiccata ricerca della qualità dei prodotti, cortesia ed educazione del personale che ne fanno un ambiente accogliente e dinamico. Sono queste le variabili di un business di successo che, grazie alla ricerca di un legame stretto con il territorio di origine, continua ad incassare consenso presso i suoi clienti. Infatti al giorno d'oggi i titolari di carta fedeltà rappresentano l'87% del giro d'affari¹⁸⁵, potremmo

¹⁸⁴ Annuario Alì, 2012.

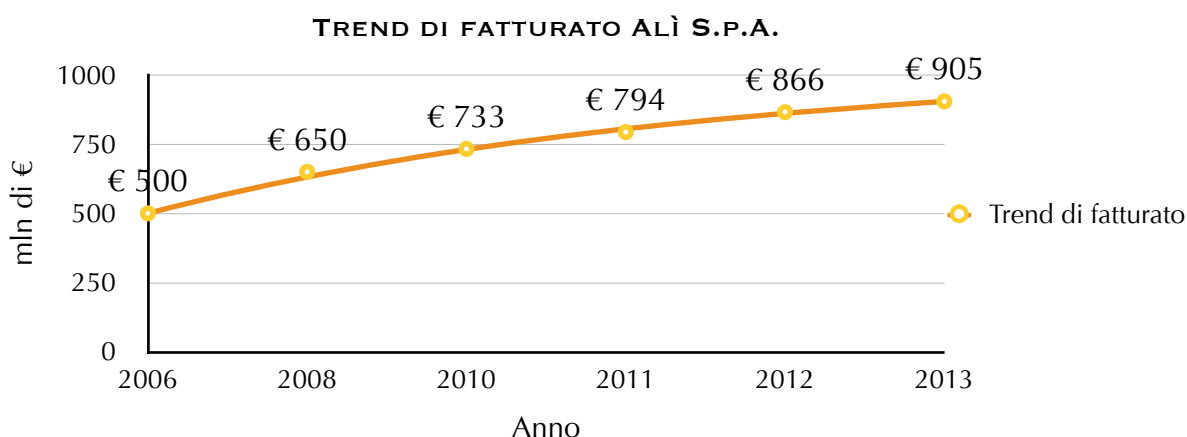
¹⁸⁵ Annuario Alì, 2013.

quindi affermare che fiducia e fedeltà sono valori che l'organizzazione onora giorno per giorno.

“La formula magica è il localismo” - commenta il presidente F.Canella - *“poche aperture: una crescita misurata, ma costante”*. Un altro fattore particolarmente premiato dal cliente dei giorni nostri è rappresentato dalle dimensioni più o meno contenute delle superfici di vendita rispetto ai trend che hanno caratterizzato supermercati ed ipermercati in questi anni: strutture enormi e con un organizzazione fortemente burocratizzata. I supermercati ed ipermercati targati *Alì* ricalcano l'idea, oggi quasi romantica, della piccola bottega di quartiere (non più di 2/3 mila mq), il contatto umano è di casa e la vera strategia sta nella capacità di gestire in modo efficiente lo space allocation, insomma una forte organizzazione logistica su cui si regge questo grande successo del nostro territorio.

È importante notare come, all'interno di ciascun punto vendita, tutto il personale risulti essere più o meno egualmente mansionato, ciò consente una maggiore rapidità di servizio dovuta anche alla limitata formalizzazione delle procedure, scongiurando lungaggini tipiche delle organizzazioni di dimensioni più grandi.

Il grafico successivo mette in luce, in termini di fatturato, la crescita registrata dal Gruppo negli ultimi anni (Grafico 20, *Trend di fatturato Alì S.p.A.*).



Fonte: Ns elaborazione su dati aziendali.

Come si può notare quella dei piccoli passi è una strategia che nel corso del tempo ha premiato il network *Alì* e sulla base di essa, come mostra il trend di fatturato, la crescita è da ritenersi costante. Nel 2011 è stata una tra le poche

aziende che sono cresciute maggiormente a livello italiano utilizzando sempre lo stesso umile principio: “step by step”.

Mantenendo il tradizionale attaccamento al contesto territoriale, l’organizzazione si rivolge prevalentemente a fornitori locali, infatti l’approvvigionamento di molti prodotti offerti verte su contatti con piccole imprese che via via sono cresciute assieme alla realtà in questione.

“Metti l’accento sulla freschezza” era lo slogan aziendale nel 2000 che intendeva veicolare la puntigliosa attenzione del gruppo ai prodotti freschi, sostituito nel 2004 con: “Qualità al miglior prezzo” nella volontà di rendere noti gli sforzi e la dedizione dell’insegna a rispettare un connubio che spesso risulta difficilmente realizzabile. Successivamente, con la presa di coscienza della realtà ormai solida ed in continua espansione, il claim viene sostituito nel 2008 con “Migliora la vita!”. Esso racchiude la responsabilità ma anche l’onere di cui si fa giornalmente

carico l’impresa: migliorare la vita di tutti gli attori con i quali entra in contatto, siano essi nelle vesti di clienti, fornitori, partner, collaboratori e perché no, della collettività in generale.

Da questo tema si prende oggettivamente lo spunto per illustrare la *mission* aziendale che viene volutamente illustrata in forma circolare (Figura 19: *La mission Ali*): una sorta di circolo virtuoso messo in moto dall’attività del gruppo, nel quale la ricerca di valore condiviso è un must imprescindibile.



Figura 19: *La mission Ali*.

“Garantire Qualità, Convenienza e il più alto livello di servizio a tutti clienti” è la sintesi che giustifica la ragione più profonda legata all’esistenza stessa dell’impresa. Come si può notare il *Cliente* e la sua soddisfazione sono il primo obiettivo perseguito, per questo è posizionato e considerato sempre al centro di tutte le decisioni ed azioni intraprese. A tal fine è stato attivato un servizio di ascolto che consente di avere un feedback e rispondere in tempo reale a qualsiasi

richiesta avanzata. L'idea di fondo sta nella volontà di migliorare la vita del consumatore appunto, attraverso prerogative di qualità, freschezza e sicurezza che, assieme a cortesia ed un occhio attento all'adattamento costante della value proposition alle esigenze mutevoli dello stesso, ne fanno valori che l'organizzazione contempla fin dalle sue origini. Per quanto attiene invece al principio della *Qualità*, si sottolinea come questa sia da intendersi totale, quindi nel significato più ampio del termine che non si esaurisce limitatamente alla bontà delle referenze vendute, ma si estende alla professionalità del servizio considerato a livello di "*sistema del valore*", e all'accoglienza dell'ambiente nel quale questo si manifesta.

Il concetto di *Convenienza* è considerato come fattore che non ostacola la precondizione qualitativa; la sfida è quella di ricercare competitività senza abbassare gli standard di servizio. L'obiettivo aziendale infatti contempla la possibilità di contenere i prezzi di vendita senza intaccare la qualità del network di valore. Ciò può risultare possibile attraverso una buona struttura logistica che, in termini di economicità dei costi operativi e di space allocation, riesce a garantire un assortimento ampio e profondo in ragione dei variegati bisogni espressi da ciascun consumatore. Le peculiarità di ognuno sono un valore aggiunto ed arricchiscono l'intera rete distributiva.

Per quanto riguarda l'attenzione all'*Ambiente* (molto si è già dibattuto durante l'exkursus storico-aziendale) Alì si pone come soggetto responsabile e sensibile alle questioni che riguardano il suo impatto ambientale: una sorta di attenzione dovuta da chi ha fatto della territorialità il suo elemento di forza. Come visto infatti nel corso del tempo sono state intraprese una serie di iniziative che pongono un particolare occhio di riguardo alla tutela ambientale, convinti del fatto che "*la preziosa eredità di Madre Natura*¹⁸⁶" sia alla base della sicurezza alimentare e della salute delle persone. Si tratta di una realtà che si impegna da sempre nello sviluppo *Sociale* ed economico del territorio, incentivando la promozione di un modo di vivere sano attraverso la condivisione dei valori tipici e la promozione dello sport e della cultura. Si collocano in questo contesto provvedimenti già citati come *We Love Trees*, *We Love People* e *Giocosport*

¹⁸⁶ F. Canella, 2012.

(progetto di educazione alimentare e motoria in collaborazione con il *CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano)* che coinvolge 225 scuole elementari tra Padova e Rovigo). Oltretutto anche in collaborazione con la generosità dei clienti, vengono donati periodicamente fondi da destinare sia alla ricerca presso lo *IOV (Istituto Oncologico Veneto)*, sia ai *Medici con l’Africa CUAMM* che all’acquisto di mobilio scolastico. Alì ed i suoi clienti si prendono cura anche di tutti coloro che abbiano manifestato uno stato di bisogno economico, infatti numerosi traguardi sono stati raggiunti in collaborazione con la *Croce Rossa Italiana* ed il *Banco Alimentare del Veneto ONLUS* per la consegna di kit alimentari da destinare ai centri di accoglienza dislocati nel territorio presidiato. Un’altra iniziativa a responsabilità condivisa che dal 2012 riscuote uno straordinario successo è *“Punti per la Scuola”*; essa consente ad ogni spesa, di raccogliere punti (raddoppiati a sua volta dall’organizzazione) da destinare al finanziamento di strumenti didattici importanti per l’attività formativa delle scuole di qualsiasi grado. Da ultimo il progetto *“In-busta-insieme”* in collaborazione con l’associazione *Down Dadi* di Padova; si tratta di stage formativi rivolti a ragazzi affetti dalle sindromi menzionate. Lo scopo è quello di rendere visibili agli occhi di tutti le capacità e le volontà di questi ragazzi: *“Vogliamo costruire un futuro fatto di lavoro e progetti concreti per questi ragazzi [...]”* afferma la presidente dell’associazione *P. Tolot*¹⁸⁷.

Particolare attenzione è riservata alla selezione del personale, nella piena consapevolezza che la qualità totale di servizio sia uno tra gli obiettivi principalmente perseguiti: professionalità, cortesia e passione sono caratteristiche imprescindibili per i *Collaboratori Alì&Aliper*. A tal fine l’azienda si fa carico della crescita degli stessi attraverso la formazione continua con corsi specifici di aggiornamento e specializzazione.

Per quanto riguarda il presidio dei canali di approvvigionamento, riveste ancora una volta importanza determinante il fattore territoriale: l’organizzazione crede nel contesto in cui è inserita e si impegna a valorizzare le economie locali mediante la predisposizione di rapporti che tendono alla lunga durata con le PMI del territorio in cui la rete vendita è presente. I *Fornitori* vengono selezionati nel

¹⁸⁷ www.alìsupermercati.it

rispetto degli standard di sicurezza alimentare che l'etica aziendale si prefigge, ed allo stesso tempo un occhio di riguardo è riservato alla promozione e valorizzazione dell'ambiente naturale circostante: Alì tende a rapportarsi con aziende egualmente responsabili in questo ambito (come da RSI).

Infine si tratta di un'insegna che dal 1979 aderisce alla centrale d'acquisto del gruppo *Selex* e con esso, a partire dal 2001 fa parte di *ESD Italia - "Efficienza e Servizi per la distribuzione"*: supercentrale che aggrega diversi gruppi soci ed indipendenti come *Agorà Network*, *Sun*, *Acqua&Sapone*. L'obiettivo è quello di concentrare le diverse potenzialità per qualificarsi come interlocutore di primo piano e di massima affidabilità nell'industria del largo consumo. Impegno che deriva dalla necessità di competere con grandi attori multinazionali che ne sono diventati il principale driver di questa associazione, il cui indirizzo strategico è stato, fin dalla sua creazione, volto alla ricerca di importanti economie di scala al fine di accrescere la competitività e trasferire questi vantaggi ai clienti finali in termini di vantaggi e convenienza.

5.3 IL CONTESTO COMPETITIVO

Dal contesto territoriale l'analisi aziendale riporta per sillogismo al contesto competitivo, esso infatti è ritenuto come il fattore determinante da cui deriva e si plasma l'intera strategia imprenditoriale. Partendo dal presupposto che non esista una definizione univoca del concetto in questione, in quanto numerosi autori hanno affrontato l'argomento in modo spesso sinergico e complementare, in questa sede si intende: *"Un sistema di scelte e di azioni determinante il posizionamento strutturale, simultaneo e dinamico dell'impresa rispetto a tutti i suoi interlocutori"*¹⁸⁸. Va da sé che quest'ultima deve essere coerente rispetto al contesto in cui avviene la competizione e consistente con la struttura, le peculiarità ed i valori dell'intera organizzazione¹⁸⁹ (vedi Capitolo 6).

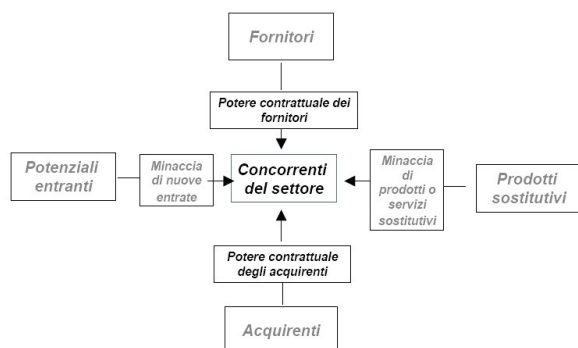
Lo schema di riferimento più utilizzato in dottrina per l'analisi dell'ambiente competitivo è il *modello delle 5 forze*¹⁹⁰ di Porter (Figura 20: *Il modello delle*

¹⁸⁸ Demattè, 2002. "Strategia d'impresa". ETAS, Milano.

¹⁸⁹ Mintzberg, 1985.

¹⁹⁰ M. Porter, 1998. "Il Vantaggio competitivo". Edizioni di Comunità.

cinque forze). Questo, sulla base di alcune pressioni strutturali esercitate da diversi elementi, descrive il sistema competitivo in cui è inserita l'impresa.



Sintetizzando l'aspetto prettamente teorico, il modello è in grado di determinare la struttura competitiva di ciascun settore di business attraverso l'interazione simultanea delle cinque forze competitive: *concorrenti, clienti, fornitori, potenziali entranti e potenziali prodotti sostitutivi*¹⁹¹.

Figura 20: Il modello delle cinque forze.

Particolare attenzione è posta ovviamente alle imprese concorrenti, esse possono essere definite come tali quando operano nello stesso mercato e nello stesso settore produttivo. La forza espressa da queste aumenta all'aumentare del grado di concentrazione: inteso come il numero di imprese che operano nello stesso business dell'impresa (va da sé che la frammentazione riduce la pressione dei competitors sull'impresa). Gioca altresì un ruolo fondamentale in questo versante la diversità strutturale in quanto, più le imprese si assomigliano per obiettivi, strategie e strutture di costo, maggiore sarà la concorrenza basata sul prezzo.

Anche per i clienti il grado di concentrazione risulta essere fondamentale, infatti quanto più basso è il numero di utenti che afferiscono al portafoglio di un'impresa e tanto maggiore sarà il loro potere esercitato verso la stessa, viceversa in caso di frammentazione degli stessi (si tratta di una tematica ampiamente dibattuta al Capitolo 4 in merito al potere esercitato dai clienti). I fornitori invece, possono influenzare l'intero processo di approvvigionamento attraverso i prezzi di vendita, le dilazioni di pagamento e la puntualità di consegna. In altre parole la forza contrattuale di questi può dipendere dall'entità delle vendite, dall'esistenza di prodotti più o meno sostitutivi, dai costi di cambiamento delle relazioni di fornitura ed infine, dalle possibilità di integrazione verticale che si hanno quando

¹⁹¹ M. Porter, 1985.

è il fornitore stesso a presidiare il mercato della distribuzione attraverso dei punti vendita controllati direttamente.

Da ultimo resta l'incombenza perpetua che deriva dalle minacce di potenziali nuovi entranti e di prodotti sostitutivi; l'entità di queste deriva dalle così dette "*barriere all'entrata*" che rappresentano gli ostacoli che un nuovo attore deve superare per entrare nel business in questione e qualificarsi come nuovo competitors. Quanto più esse saranno elevate, maggiore difficoltà si avvertirà per entrare nel settore e più protette si sentiranno le imprese che si trovano già ad operarvi. Le principali sono gli investimenti necessari, l'identità dei brand presenti, economie di scala e di apprendimento ed infine, le politiche governative. Per quanto riguarda l'ultimo fattore di minaccia (prodotti o servizi sostitutivi), va precisato che la pressione avvertita è direttamente proporzionale al grado di similarità degli stessi con value proposition già presenti nel mercato, tanto da rendere indifferente la scelta degli uni o dell'altro. Spesso per neutralizzare questo fenomeno, viene utilizzata la politica del prezzo soglia (tetto di prezzo) al di sopra del quale, il cliente riterrà maggiormente conveniente passare da un articolo all'altro.

La digressione di dottrina aziendale risulta necessaria a qualificare il contesto in cui opera l'azienda del nostro caso: Alì&Aliper che come già detto, si tratta di una realtà della Distribuzione Organizzata presente maggiormente in Veneto ed in via di espansione nel territorio Romagnolo. Il posizionamento competitivo di Alì all'interno del suo business si caratterizza per alcuni principi cardine che in altre parole, permettono di esplicitare la strategia perseguita dall'organizzazione affinché possa permanere nel contesto di riferimento. Essa si concretizza per la particolare ricerca della qualità in senso stretto dei prodotti freschi quali carni, gastronomia ed ortofrutta ma, allo stesso tempo, una spiccata attenzione alla presenza ed alla professionalità del servizio offerto dal personale in store contraddistinguendo il focus aziendale alla qualità totale (la ricerca del più alto livello di servizio). Oltretutto grazie ad una eccellente organizzazione logistica, l'azienda intende garantire ampiezza e profondità dell'assortimento nelle diverse linee di prodotto offerte che, unite ai sani principi di pulizia, ordine ed accuratezza del layout espositivo e dei punti vendita, ne fanno variabili di una

strategia vincente. D'altra parte l'attenzione posta affinché la qualità totale possa essere percepita volutamente come superiore rispetto ad altri players, a volte risulta fonte di debolezza in quanto una consistente fetta di potenziali clienti (non clienti o clienti occasionali) percepisce Alì&Alìper come un'insegna costosa giudicata di fascia alta, appunto perché vi è un diretto riscontro circa l'impegno aziendale nell'offerta di prodotti che valgono e nella ricercata attrattività e cura dei punti vendita. In questo senso vengono implementate numerose iniziative (promozioni, linea primo prezzo e short promotion) per cercare di attenuare un po' questa immagine di negozio "boutique" che è frutto di una strategia ben ponderata (vedi di seguito).

Utilizzando il modello di Porter summenzionato, si procede ad analizzare il contesto competitivo che ha dato vita ai principi strategici di cui prima. Sono qualificati come clienti tutti i soggetti che scelgono l'organizzazione in questione per fare i propri acquisti presso i punti vendita aziendali dislocati sul territorio, questi solitamente oltre che al prezzo, mirano alla qualità di prodotto e ritrovano in Alì un rapporto qualità-prezzo giudicato soddisfacente. Per potenziare il rapporto con i suoi clienti, si utilizzano strumenti di fidelizzazione a medio-lungo termine come la fidelity card ed altri che interessano più il breve termine: promozioni di prezzo e *short promotion*. Quest'ultima consiste in un'operazione a premi di breve periodo, ed è uno tra i metodi più efficaci per accrescere il fatturato in poco tempo e creare traffico ed attrazione nel punto vendita soprattutto nel periodo estivo (es. raccolta bollini "A colazione con Disney - I sette Nani" di Alì&Alìper).

Per ciò che attiene ai fornitori, è bene notare come rientrano propriamente nella mission aziendale (vedi paragrafo 5.2) in quanto l'organizzazione è protesa ad instaurare delle relazioni di medio-lungo periodo soprattutto con gli attori locali, allo scopo di promuoverne la crescita. In linea di principio Alì si impegna perché i suoi supplier rispettino gli standard di qualità, eticità e correttezza alimentare che l'insegna racchiude, tra i quali si ritrovano spesso industrie alimentari di medio-piccole dimensioni.

Sono qualificati come concorrenti tutte le imprese che operano, sotto diversa insegna, nel settore della distribuzione alimentare; la concentrazione dei

competitors è come abbiamo visto molto elevata (vedi Capitolo 1). In ragione di ciò risulta necessario ricercare traiettorie e linee guida ben definite che esplicano l'intenzione istituzionale di dare un'immagine determinata all'azienda, rendendola così distinguibile dalle percezioni dei clienti rispetto alla concorrenza.

Procedendo con l'analisi di Porter, è bene parlare in questo caso di servizi sostitutivi che possono essere messi a punto da potenziali nuovi players che entrano nel business in questione, che offrono prodotti alimentari con un diverso rapporto qualità-prezzo ed un differente format di value proposition (es. discount). Le barriere all'entrata sono più di carattere organizzativo-strutturale (struttura della rete), oltre al palese fabbisogno di capitali, la ricerca di vantaggi non sempre legati al volume ed all'affermata notorietà dei brand che afferiscono ad insegne già operanti. In ragione di ciò, Alì si affida alla complementarità della sua offerta: la combinazione di prodotti di qualità uniti al servizio nei punti vendita.

5.4 L'ORGANIZZAZIONE LOGISTICA

Come abbiamo visto l'organizzazione logistica riveste un ruolo fondamentale generalmente a livello di settore e particolarmente nel contesto che riguarda il caso di studio. Va richiamata in questa sede, la regola aurea che da sempre caratterizza la realtà a corto raggio in questione: punti vendita non lontani più di 100 km dall'hub logistico.

5.4.1 LA GESTIONE DELLA CATENA A MONTE

Quando si parla di gestione della catena del valore a monte ci si riferisce alle relazioni che l'azienda instaura con i fornitori affinché si possano realizzare le operazioni di approvvigionamento ed allo scopo di rendere disponibili gli articoli nello scaffale di vendita: qualificando il cosiddetto mercato "B2B" (Business to Business).

In riferimento al caso Alì&Alìper la tematica permette di distinguere sostanzialmente tra due ideali fattispecie che contraddistinguono i diversi rapporti di fornitura: *rapporti tattici* e *rapporti strategici*, che derivano da tre diverse tipologie di fornitori. Qualificano i rapporti tattici le relazioni che si instaurano da

un lato con i grandi nomi dell'industria: fornitori detti "Leader" che sono rappresentati generalmente dalle multinazionali come *Unilever*, *Barilla*, *Ferrero*, *Henkel* le cui regole di negoziazione sono disciplinate a livello europeo tramite l'*EMD*¹⁹² (supercentrale europea) e, poi a livello nazionale con l'*ESD* (vedi paragrafo 5.2). In questo caso i prodotti oggetto della negoziazione sono inseriti quasi automaticamente in tutta la rete di vendita o parte di essa (ad esempio i prodotti distribuiti solo negli ipermercati), si tratta di referenze "must" che non possono mancare e che compongono la struttura portante dell'assortimento dell'insegna che voglia competere nel mercato della distribuzione.

Tra le relazioni tattiche si ritrovano anche quelle instaurate con i fornitori che possono essere qualificati come "istituzionali", si tratta di attori che grazie agli accordi di natura istituzionale appunto, provvedono alla fornitura dei prodotti a marca commerciale (private label), in questo caso Selex Commerciale per il marchio *Vale*. La caratteristica fondamentale di questa fattispecie è la stabilità dei rapporti, in quanto risultano necessari provvedimenti di pianificazione della produzione a livello industriale, logistico e studi di category per ciò che attiene alle caratteristiche qualitative dei prodotti.

Da ultimo qualificano le relazioni strategiche quelle instaurate prevalentemente con i fornitori "altri" che prevedono dei rapporti consolidati e possono avere appunto caratteri di potenzialità e distintività all'interno della rete distributiva. Solitamente questo tipo di supplier offrono dei prodotti che si inseriscono nell'assortimento come "locali", "follower/primo prezzo" e di "nicchia/premium", non di marca, in quanto non fanno capo a dei brand noti ma, nonostante ciò qualitativamente elevati ed allo stesso tempo facilmente sostituibili. La particolarità di questi articoli come già accennato, sta nella loro essenza strategica e cioè nella possibilità di contraddistinguere e qualificare una determinata value proposition, in questo caso quindi permettono di esplicitare all'esterno dell'organizzazione l'attaccamento territoriale e la volontà di promuovere prodotti appartenenti a realtà locali che da sempre caratterizza l'impresa rispetto ai suoi competitors.

¹⁹² European Marketing Distribution.

Se i rapporti tattici sono condotti in sede di supercentrale d'acquisto affinché si possano concentrare gli acquirenti e, quindi secondo il contributo di Porter, aumentare il potere negoziale degli stessi (grazie anche alle economie di volume); i rapporti strategici sono frutto e, giustamente come tali, di una gestione diretta da parte dell'insegna distributrice. Questi derivano sia da selezioni che si basano su proposte di vendita presentate direttamente da attori dell'industria agro-alimentare locali in fase di incontro con l'ufficio commerciale, sia sulla base di un'attenta attività di scouting e selezione da parte dell'ufficio acquisti (ad esempio per l'implementazione di iniziative promozionali aventi un tema specifico e che necessita di prodotti regionali). In sostanza la maggior parte dei rapporti strategici si instaurano a fronte di incontri preliminari direttamente richiesti dalle realtà locali e su questo versante, è opportuno ricordare che più il retailer infittisce la sua rete di vendita e la sua massa nel mercato, più assume una posizione attrattiva verso i fornitori.

Alì&Alìper attua come da mission, un'attenta valutazione delle performance di fornitura, infatti oltre ai tipici indici di *vendor rating* (vedi Capitolo 3) oggetto di analisi logistica soprattutto a livello di supercentrale, l'azienda in ottica ordinaria, attua uno studio puntuale delle vendite e dei margini che costituiscono i principali *KPI*¹⁹³ di valutazione della redditività di prodotto e quindi, della redditività associata a ciascun fornitore. Oltretutto l'attenzione rivolta alla qualità totale di servizio fa sì che, in questa sede, vengano considerate tutte le variabili critiche che inficiano l'intera supply chain da monte a valle (dal lato logistico, ma anche qualitativo).

5.4.2 LA GESTIONE DEGLI ORDINI DAL CEDI

Per quanto riguarda la gestione degli ordini, in tutte le realtà italiane, come per quella in questione, siamo ancora lontani dalle soluzioni più innovative EDI (vedi Capitolo 4), infatti l'ordine viene digitato in una maschera del gestionale che automaticamente crea un pdf e che viene successivamente spedito tramite posta elettronica (Web-EDI) all'indirizzo presente nell'anagrafica del fornitore registrata nel software stesso. Non c'è quindi un vero e proprio scambio di informazioni

¹⁹³ Key Performance Indicator.

che qualifica una relazione di partnership e che alimenta un network di valore, ma si conducono i rapporti in ottica di mera negoziazione, infatti normalmente non vengono concordate bilateralmente delle quantità ma si tende ad adottare, ove possibile, una gestione speculativa (*forward buying*) affinché si possa godere di iniziative promozionali concesse a fronte di determinati quantitativi di acquisto.

È buona prassi in azienda stabilire due step di ordine: il primo è quello di “*start-up*” o di impianto, mentre il secondo riguarda gli ordini successivi che derivano da un maggiore consolidamento della relazione. È evidente che nella fase di start-up (di primo ordine) l’azienda non conosce bene il prodotto e non riesce a stabilire correttamente se riscuoterà o meno successo nel mercato; in questo caso si mantiene una logica prudentiale sia nell’ordine, che nella distribuzione presso la rete vendita: scoprendo e conoscendo così i trend di accettazione. Si utilizzano se disponibili gli storici delle uscite degli articoli che vanno a rimpiazzare o di eventuali referenze succedanee; lo scopo è quello di evitare l’accumulo di un numero di scorte difficile da smaltire nel caso in cui il mercato non dia un positivo feedback. Una volta superata questa fase, per i successivi ordini si passa al monitoraggio della rotazione e delle coperture che derivano dall’assorbimento dei punti vendita e a sua volta dipendono dalle uscite registrate dalla barriera casse.

È il software gestionale stesso a generare autonomamente (senza una collaborazione sinergica con il fornitore) una proposta d’ordine sulla base di parametri richiesti e digitati nella maschera di “pre-ordine”, tra i quali si ritrovano le settimane di copertura volute per articolo e quindi per fornitore. La stima che ne deriva viene calcolata attraverso due metodi alternativi tra loro: uno semplice ed uno più complesso. Il primo scaturisce da una media aritmetica delle ultime 4 settimane di vendita, mentre il secondo prevede l’utilizzo di un algoritmo avanzato che raffronta la media mobile di un periodo relativo all’anno precedente e quella dell’anno corrente normalizzandola con eventuali resi ed iniziative promozionali.

In statistica la “media” è un indice utilizzato per l’analisi delle serie storiche di valori appunto, mentre il termine “mobile” sta per indicare che il calcolo viene

fatto in un determinato periodo dell'anno e non per tutto l'arco temporale di riferimento. Mediando le vendite di periodo si può ottenere una linea smussata rispetto al trend effettivo che lo rende facilmente analizzabile.

Tuttavia l'organizzazione ci tiene a precisare, che l'interazione di ulteriori ragionamenti e logiche rendono quella che può sembrare una banale attività di riordino un'operazione dai risvolti estremamente complessi (come affrontato al Capitolo 3), normalmente infatti, è il buyer stesso a valutare le coperture e le quantità da ordinare sulla base di propri ragionamenti che prescindono da elaborazioni di tipo informatico e statistico.

Infine come già accennato in merito alle soluzioni di Vendor Management Inventory (vedi Capitolo 4), in cui è lo stesso fornitore che sulla base della condivisione dei dati di vendita registrati alle casse e delle giacenze già presenti a CEDI (prospettiva resa possibile dall'EDI), elabora una propria proposta d'ordine che l'insegna può accettare o rifiutare: delegando cioè l'attività di riordino generale (dal CEDI) direttamente al fornitore. Alì&Alìper è una tra le insegne aderenti al progetto *JIT Barilla* analizzato in precedenza (vedi Capitolo 4).

5.4.3 LA STRUTTURA DELLA CATENA

Un'altra tematica di importanza fondamentale in campo logistico, è quella relativa alla struttura della catena distributiva che abbiamo visto assumere il nome di struttura "*Hub and Spoke*" (Capitolo 2).

Come già ribadito il gruppo oggetto d'analisi nutre un profondo attecchimento alla realtà del territorio in cui opera e soprattutto, destina una particolare attenzione alla salvaguardia della freschezza e della qualità dei prodotti proposti alla vendita tanto che da sempre ha condotto la sua costante espansione nel mercato, osservando rigorosamente il rispetto di una convenzione interna all'organizzazione che si impone di non superare i 100 km di distanza rispetto all'hub logistico. In sostanza ciascun punto vendita dell'insegna Alì&Alìper è situato in una posizione che permette la consegna delle referenze dal CEDI in breve tempo e questa, è una tra le ragioni fondamentali che ha portato la rete a presidiare in maniera capillare la regione del Veneto e sta conducendo la ponderata espansione in Emilia Romagna.

Il rispetto e la ricerca della vicinanza circa il bacino di utenza dell'hub permettono di qualificare il CEDI come una vera e propria piattaforma di transito che consente la parziale implementazione della logica del flusso teso e di continuous replenishment che sono spinte dalla rapidità (*FPO*) con la quale le referenze vengono distribuite ai diversi spoke, permettendo di conseguenza un'organizzazione logistica di tipo *lean* (vedi Capitolo 4).

Attualmente le piattaforme a servizio dei supermercati e degli ipermercati Alì sono tre ed insieme realizzano circa 50 mila mq di strutture adibite allo stoccaggio intermedio delle referenze. Il baricentro della rete è la zona industriale di Padova dove sono presenti due centri di proprietà del gruppo: uno per ciò che concerne i prodotti freschi di ortofrutta, gastronomia, secco (*grocery*) e cosmesi (Unìx); l'altro si occupa del secco a grandi volumi come acqua, prodotti per la casa e non food. Entrambi sono gestiti direttamente da dipendenti che supervisionano e coordinano l'attività di due cooperative addette allo stoccaggio ed all'evasione della merce. La terza piattaforma invece, è quella relativa alla preparazione dei prodotti surgelati generici, della carne e del pesce, la cui gestione è affidata interamente ad un terzista che svolge le attività per conto del gruppo.

Come si può notare si tratta di un'organizzazione logistica volutamente snella che non necessita di un irrigidimento strutturale dovuto alla predisposizione di hub aggiuntivi al di fuori dell'area summenzionata, come a dire che è previsto un solo baricentro logistico per l'intera catena distributiva, adottando una logica che potrebbe essere definita distrettuale (a tal proposito si considerino anche le tematiche già affrontate relativamente alla località dei fornitori).

Per distretto si intende un network organizzato di imprese agglomerate ed ubicate in una zona territorialmente circoscritta che spesso sono specializzate in una o più fasi della rete del valore e, risultano integrate da un interscambio di relazioni di natura socio-economica¹⁹⁴.

Oltretutto l'azienda in analisi, tesa al miglioramento continuo, rivede costantemente le logiche organizzative in campo logistico allo scopo di aumentare il livello di servizio al cliente, tracciare in modo puntuale la movimentazione delle referenze (provenienza, modalità di stoccaggio,

¹⁹⁴ G. Corò; S. Micelli, 2009. "I nuovi distretti produttivi". Marsilio Editori, Venezia.

lavorazione) al fine di soddisfare le esigenze dello stesso ed al contempo, ricerca l'ottimizzazione dei costi di approvvigionamento e delle movimentazioni merceologiche. Seguendo queste logiche evolutive, Alì predispone in ogni centro logistico lo strumento del Voice Picking che utilizza tecnologie di radiofrequenza per la trasmissione degli ordini di carico agli addetti di magazzino (vedi Capitolo 4). *“Abbiamo magazzini che lavorano 24 ore al giorno, ogni mattina partono i camion con i prodotti freschi, che carichiamo dalle 2 alle 6 della mattina. Se avessimo punti vendita che superano i 100 km non riusciremmo a consegnare i prodotti che ci arrivano da contadini e cooperative il pomeriggio, entro la mattina del giorno dopo¹⁹⁵”.*

Per quanto riguarda la gestione delle consegne, l'azienda utilizza due circuiti di trasporto; il primo, che solitamente esegue le consegne in mattinata, è costituito



da vettori di proprietà del gruppo (Figura 21: *Vettore Ali&Aliper*), mentre il secondo è fatto di “padroncini” che consegnano la merce prevalentemente nel pomeriggio (consegna anticipata AxA).

Figura 21: Vettore Ali&Aliper.

5.4.4 IL RIORDINO DAL PUNTO VENDITA

L'attività di riordino dal punto vendita è una tra le principali responsabili del livello di servizio erogato alla clientela: ordini sbagliati abbassano di conseguenza il livello di soddisfazione dei consumatori che si trovano a dover sopportare un disservizio che spesso deriva da una scorretta conduzione di questa fase. Un nodo critico che richiede un'indispensabile accuratezza per tutte le insegne che non vogliono aprire direttamente le porte dei supermercati competitors ai propri clienti. Come abbiamo visto, l'attività non manca di innumerevoli conseguenze siano esse declinate in fenomeni di stock-out, in quelli di overstock, che nella qualità dello spazio espositivo: un eccesso di articoli a scaffale spesso compromette il facing assegnato ad ogni referenza (vedi Capitoli 2 e 3).

¹⁹⁵ R. Paolini per “la Repubblica” 10 giugno 2013. “Tutto in 100 chilometri vale quasi un miliardo: la formula magica di Alì”.

Nella realtà che contraddistingue l'insegna Alì&Alìper è ancora oggi diffuso il riordino manuale che nella fattispecie prevede l'impiego del personale addetto per la verifica delle giacenze a scaffale ed una successiva valutazione soggettiva delle referenze e delle quantità da ordinare. Sostanzialmente ogni giorno le figure di direttori e capireparto impiegano molto del loro tempo ad ispezionare scaffale per scaffale e a scannerizzare mediante l'apposito terminale il codice a barre dei prodotti in esaurimento.

L'organizzazione aziendale prevede altresì che convenzionalmente la trasmissione dell'ordine al CEDI debba avvenire entro e non oltre le ore 13 dello stesso giorno, in modo tale da consentire la preparazione delle richieste per la consegna entro la mattina del giorno successivo (oppure AxA: per il pomeriggio stesso). Si tratta quindi di un'attività che occupa quasi tutta la mattinata dei soggetti ad essa preposti, sottraendoli ovviamente ad altri impieghi di customer care. Infatti si fa osservare che l'operazione richiede tanto tempo quanto la superficie di vendita è estesa: all'aumentare della stessa aumentano le ore dedicate a questa pratica. Nonostante ciò capita a volte di vedere nel magazzino roll container di prodotti che non stanno a scaffale e succede allo stesso tempo, di non avere nelle disponibilità referenze che sono esaurite. Come già affrontato in precedenza (vedi Capitolo 3), il riordino manuale deriva da valutazioni puramente visive che scontano le imprecisioni che l'elaborazione umana può giustamente comportare. Può accadere per esempio che sulla base dei ricordi che afferiscono dalla giornata X , si ordini maggiormente una determinata referenza perché si è esaurita rapidamente a scaffale ed ha generato il fenomeno dello stock-out, tuttavia se la velocità di consumo non rimane costante, com'è ovvio nei mercati odierni, si creano delle eccedenze di magazzino nella giornata $X+1$ che si possono protrarre per n giorni soprattutto se si tratta di prodotti tendenzialmente di bassa rotazione. Non c'è quindi il prezioso supporto dei dati di sell out emessi dalla barriera casse, infatti anche se vengono registrati ed analizzati dall'organizzazione nel suo complesso, non vengono in questo caso utilizzati in modo appropriato. Come a dire: oltre alla raccolta, è importante la trasmissione dei dati nell'intera infrastruttura tecnologica aziendale (vedi Capitolo 6).

Tuttavia in azienda l'analisi dei flussi funzionali, informatici e logistici sono all'ordine del giorno: ciò indica una costante attenzione e propensione al miglioramento continuo ed all'implementazione di processi innovativi. Infatti la fattibilità tecnica del riordino automatico esiste da tempo nell'organizzazione (nel 2012 è stato fatto un progetto pilota sull'inventario perpetuo che mette in luce come l'azienda si stia muovendo in questa direzione più o meno rapidamente), sono presenti dati e strutture necessarie alla sua messa a punto (le informazioni di sell-out sono già presenti all'interno di ciascun punto vendita e le operazioni accessorie come resi e furti vengono già inserite a gestionale attraverso l'utilizzo del terminale), ma nonostante ciò, un'analisi "costi-benefici" fa ancora oggi propendere per la prosecuzione della tecnica di riordino manuale.

Ciò nonostante la struttura del gruppo Alì risulta altamente solida ed informatizzata: sono allo studio software per l'ottimizzazione delle scorte, per la prenotazione e la distribuzione delle merci in offerta e, appunto, per il riordino assistito sia nel CEDI che nei punti vendita. L'azienda ha deciso di investire tempo e risorse in questi sistemi di analisi, con la consapevolezza che studiare i nuovi andamenti e le nuove prospettive in campo organizzativo sia una prerogativa fondamentale per un'organizzazione snella che voglia mantenersi sempre giovane e competitiva. Si tratta di precondizioni necessarie a supporto di un'efficiente ed efficace politica commerciale, da sempre attenta alle esigenze ed ai bisogni dei consumatori (vedi Capitolo 6).

Come si può notare da quanto già affrontato (vedi Capitolo 4), è una situazione tipica e molto diffusa nelle realtà italiane che, pur essendo altamente preparate in termini organizzativi, non utilizzano propriamente ed appieno gli strumenti che hanno a disposizione. Quasi come se il cambiamento ed il passaggio vero e proprio da un sistema all'altro scontasse lo "spauracchio" delle nuove prospettive di gestione che lo stesso porta, determinando mezze situazioni e transizioni perpetue che portano a perdere molte occasioni di crescita e competitività allo stesso tempo. Il vero problema del cambiamento in questo caso non sta nella necessità di dotarsi di strutture idonee a supportarlo ma, nel riassetto organizzativo anche solo parziale dei soggetti preposti alle varie aree funzionali

d'azienda, o meglio è la stessa cognizione umana che spesso e volentieri è spaventata da situazioni diverse dalle consuete.

A dimostrazione di quanto affermato, si propone il caso di un'altra realtà che afferisce al gruppo in questione: Unìx. Infatti nel comparto della distribuzione cosmetica, la soluzione del riordino automatico risulta già implementata da tempo. A tal proposito *T.Prevato*, direttore generale di Unìx Profumerie, afferma che a qualificare la strategia competitiva dell'organizzazione in questione vi è una politica di prezzo fortemente aggressiva che si combina con l'ottimizzazione degli stock sul punto vendita, giudicata da lui stesso possibile attraverso il programma di riordino automatico¹⁹⁶.

Ma cosa cambia quindi tra le due realtà? In risposta a questa domanda, l'azienda ha fatto notare in primis che l'organizzazione logistica di Unìx prevede un minor volume di referenze e sicuramente più onerose a livello unitario rispetto a quelle trattate nella distribuzione alimentare (in questo senso il fenomeno del vuoto a scaffale rappresenta un costo opportunità maggiormente elevato per la mancata vendita dell'articolo cosmetico). In un secondo momento si fa appello al fatto che, sebbene la soluzione in questione sia vantaggiosa in termini organizzativi, rappresenta allo stesso tempo una rigidità (strettamente organizzativa), in quanto necessita di essere strutturata con una puntualità ed accuratezza estrema. Si fa riferimento al fatto che l'implementazione della tecnica automatica non si limita a tracciare l'uscita dal centro di distribuzione verso il punto vendita, ma lo stesso store deve ovviamente caricare a gestionale le referenze in arrivo (cosa che, come abbiamo visto, può essere fatta direttamente dal CEDI) prima di registrare gli scarichi derivanti dalle vendite.

Quindi l'azienda tiene a precisare che per il momento, considera più opportuno continuare ad adottare il sistema classico che da quasi quarant'anni caratterizza l'attività di riordino merce dal supermercato. La filosofia aziendale contempla la maggiore elasticità possibile, anche dal punto di vista organizzativo, che serve ad aderire strettamente a quella che è la *mission customer oriented* di Alì&Alìper, declinata in questo caso al "servizio come il casolino sotto casa". Viene così

¹⁹⁶ M. Rossi per BeautyBusiness, 3 febbraio 2012. "La profumeria incontra la GDO: il modello di Unìx profumerie".

annullato il fit tra la mission più volte citata in questa sede (“il più alto livello di servizio rispetto al classico negozio di alimentari”) che onora il perché dell’esistenza aziendale e la strategia adottata per raggiungerla: si tratta di una discrepanza spesso diffusa nelle aziende del nostro territorio (vedi Capitolo 6).

Tuttavia interpretando le dinamiche aziendali, l’idea è quella di ricercare, al momento, una gestione di prodotto più dinamica che deriva dal carattere territoriale e locale di alcune referenze gestite nell’assortimento. La quale porta con sé revisioni dei dati di ingresso ed uscita che alterano di conseguenza gli storici statistici che per il riordino automatico necessitano di una certa costanza, in sostanza si determina un’asimmetria temporale fisiologica che mal si sposa con le necessità della soluzione in questione.

5.4.5 LA GESTIONE DELLO SPACE ALLOCATION

Per quanto riguarda la gestione dello spazio espositivo, si assume come principio fondamentale che all’aumentare del facing referenziale, aumenta la visibilità di ciascuna tipologia di prodotto e di conseguenza aumentano le vendite (vedi Capitolo 3). In ragione di ciò, è buona prassi aziendale destinare una quota rilevante dello scaffale ai prodotti alto vendenti, mentre spazi più contenuti sono riservati ai prodotti di bassa rotazione. Come si intuisce questa politica di natura logistica aiuta a fronteggiare il fenomeno dello stock-out assegnando ampio spazio ai prodotti che sono maggiormente richiesti dal mercato e quindi, sono presenti sullo scaffale in ragione di un numero più elevato di articoli.

Al fine di rispettare adeguatamente questo principio per ogni tipologia di prodotto, soprattutto se si pensa all’ampiezza ed alla profondità tipiche degli assortimenti della grande distribuzione organizzata, vengono elaborati in Alì dei “planogrammi”, ossia rappresentazioni grafiche di quelli che sono i layout espositivi per ciascuna corsia, che prendono appunto il nome di *cluster espositivi*. Quindi per negozi grandi come ipermercati, si avranno dei cluster grandi, mentre per negozi piccoli, la capacità logistica sta nell’offrire un assortimento quanto più variegato possibile, per soddisfare al meglio le esigenze espresse dal mercato ma, in cluster espositivi più contenuti, di piccole dimensioni appunto.

Grandi o piccoli che siano, i planogrammi assolvono due tipi di funzioni: la prima può essere definita di natura logistico-commerciale, la seconda invece mira a stabilire un certo ordine nelle diverse corsie in cui si articolano gli spazi espositivi dell'insegna Alì&Alìper. Nella prima fattispecie gli obiettivi sono quelli di ridurre le situazioni di overstock e out of stock in ragione del tasso di rotazione delle giacenze (ossia prodotti che vengono venduti rapidamente avranno destinato un maggiore spazio); mentre una finalità più ludica detta di assegnare ai prodotti più redditizi per l'impresa (quelli in cui viene trattenuto un margine più importante) posizioni migliori a scaffale.

Le prerogative d'ordine espositivo (customer oriented) invece, permettono di realizzare da un lato il raggruppamento per specifico produttore, sviluppando il così detto *verticale per brand* che riporta sulla stessa colonna prodotti di uno stesso produttore; dall'altro di raggruppare orizzontalmente gli articoli in ragione del bisogno che vanno a soddisfare, creando il così detto *orizzontale per bisogno*. Una verifica condotta internamente ha messo in luce, attraverso un confronto tra un supermercato in cui la tecnica è già stata implementata ed un altro che utilizza ancora il metodo non "clusterizzato" (spesso guidato da valutazioni soggettive dei responsabili e capi area), quelli che sono i vantaggi che ne derivano con la tecnica dei cluster. È emerso che questa ha sensibilmente migliorato le performance di vendita relative allo store del 10,40% e di conseguenza, ha contribuito ad incrementare i margini per il 21,47%¹⁹⁷.

¹⁹⁷ Dati aziendali raccolti per lo studio presso un supermercato del gruppo.

CAPITOLO 6.

SISTEMI DI SUPPORTO ALLA LOGISTICA

“Nessuna impresa può sopravvivere se impedisce agli individui che la compongono di conservare la memoria del passato e di comunicare”.

F.Pigni¹⁹⁸

Risulta a questo punto necessario affrontare la tematica che riguarda l'insieme dei sistemi e delle strutture che supportano l'attività d'impresa: un background di natura tecnologica che sovrviene di fondamentale importanza per la sua sopravvivenza nell'ambiente altamente competitivo che qualifica il mercato odierno.

Tutte le funzioni che fanno capo ad un'azienda, come anche la logistica, non possono operare in maniera efficace ed efficiente senza la conoscenza dei dati e delle informazioni provenienti sia dall'ambiente organizzativo interno, che dal contesto esterno in cui si trova ad operare. È fondamentale quindi un supporto cognitivo, chiamato *sistema informativo*, che consenta di intraprendere scelte e decisioni inerenti al business in modo cosciente e determinato, in ragione delle circostanze che vengono rese note dalla buona lettura dei fatti e delle informazioni resi noti dall'architettura informatica su cui poggia l'intera impresa, che ne costituisce altresì il fondamento alle direzioni strategiche intraprese.

Senza apparato informativo il comparto logistico non può neanche essere definito come tale: è di vitale importanza per l'insieme delle sue attività e competenze, in quanto come abbiamo già visto, si trova a gestire il flusso informativo che precede, si genera e deriva dalla movimentazione delle merci che qualifica quello fisico. Anzi si può indubbiamente affermare che il successo di questo processo (logistico) e dell'azienda complessivamente, dipenda da tre fattori che sono alla base della tematica in questione: la conoscenza dei dati, quella delle situazioni ed una successiva elaborazione di entrambi. Di per sé infatti i dati sono privi di

¹⁹⁸ F. Pigni in “Sistemi per la gestione dell'informazione”. F. Pigni; A. Ravarini; D. Sciuto, 2009. Apogeo, Milano.

significato, si tratta di sequenze alfanumeriche che per essere comprese devono essere associate a delle situazioni in modo tale da poterne trarre un senso qualitativo e quantitativo, che qualifica la trasformazione degli stessi in informazione utile alla gestione delle funzioni di impresa.

6.1 IL SISTEMA INFORMATIVO

Quando si parla di sistema informativo d'azienda ci si riferisce ad *“un ampio insieme di elementi come i dati, le persone, procedure, infrastrutture tecnologiche ed i principi che supportano l'impiego di informazioni all'interno di una data organizzazione¹⁹⁹”*.

La definizione summenzionata apre ad una considerazione non poco banale, da essa infatti si evince che di fatto le tecnologie informatiche in sé (*sistema informatico*) non hanno alcuna importanza (non vi sarebbe un'utilità), ma risulta di strategicamente determinante inserirle all'interno di un contesto animato e funzionante, come quello aziendale, in modo da poterle impiegare per supportare l'iter decisionale nell'intera organizzazione. Senza di esse quindi, le scelte non potrebbero definirsi come ponderate e non è una questione trascurabile data la necessità dell'impresa di dover sopravvivere alle innumerevoli minacce che si trova ad affrontare nel corso della sua esistenza.

La rivoluzione tecnologica che ha permesso l'esplosione dell'utilizzo delle tecnologie informatiche in qualsiasi contesto organizzativo ha causato una vera e propria rivoluzione socio-economica e, grazie alla possibilità di godere degli strumenti e delle informazioni in essi contenute a costi ormai irrisori, ha posto le fondamenta per ciò che si qualifica come società post-industriale. In questo contesto le informazioni che derivano dall'acquisizione dei dati costituiscono una risorsa strategica per l'impresa, in quanto il loro corretto utilizzo è spesso fonte di un potenziale vantaggio competitivo. Se vogliamo può essere considerata come un vero e proprio fattore della produzione che unito a capitale, terra e lavoro determina gli ingredienti essenziali per la nascita ed il management di un business di successo.

¹⁹⁹ F. Pigni; A. Ravarini; D. Sciuto, 2009. “Sistemi per la gestione dell'informazione”. Apogeo, Milano.

Le operazioni tipiche che danno corpo al sistema informativo riscontrano una certa sequenzialità²⁰⁰. Prima di tutto è necessario *acquisire* i dati alfanumerici, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione che di per sé non hanno un significato utile. Successivamente attraverso le operazioni di *elaborazione* si associano i dati alle situazioni ed alle criticità aziendali allo scopo di trasformarli in informazione necessaria alle operazioni di gestione che sarà successivamente *archiviata* nelle memorie virtuali dell'architettura informatica. Infine va doverosamente citata l'ultima attività che può essere concepita come fondamentale e contempla la necessaria *trasmissione* della stessa nei luoghi e nei momenti necessari al supporto delle attività decisionali. Come a dire: non basta avere una buona qualità dell'informazione ma è necessario che l'infrastruttura informatica presente ai vari livelli organizzativi permetta l'interscambio della stessa (è necessario che le informazioni "parlino", ma soprattutto che "parlino tra loro").

Ad esempio, come precedentemente abbiamo visto per il caso di studio (vedi Capitolo 5), la fattibilità tecnica del riordino automatico esiste da un po' di tempo in azienda: i dati del venduto vengono raccolti ed archiviati dal sistema informatico aziendale, ma nonostante ciò non vi è né una buona condivisione delle informazioni per il supporto alla fase di "richiesta" da punto vendita, né una buona trasmissione dei dati di sell-out tra gli elaboratori che costituiscono il sistema informativo d'impresa (gli operatori che eseguono gli ordini secondo la procedura manuale non hanno neanche in appoggio lo storico del venduto). In sostanza Alì&Alìper non sfrutta appieno le potenzialità offerte dagli strumenti in questione. Diversamente avviene in Unix dove le informazioni di vendita alimentano in tempo reale l'ordinativo a magazzino generale.

L'importanza dell'utilizzo delle informazioni nelle procedure di gestione deriva dal fatto che esse hanno per oggetto, e determinano allo stesso tempo, la movimentazione di risorse nell'organizzazione che sono per definizione scarse e secondo le leggi economiche, onerose. Il sistema informativo ha quindi un ruolo portante nell'impresa: supporta l'evoluzione e la permanenza nel tempo perché

²⁰⁰ F. Pigni; A. Ravarini; D. Sciuto, 2009.

aumenta le potenzialità strategiche sia a livello intra-aziendale che inter-aziendale, fornendo l'impulso a nuove soluzioni organizzative (vedi Capitolo 4).

6.2 L'INFRASTRUTTURA INFORMATICA DI SUPPORTO

In dottrina prende il nome di *Knowledge Management System (KMS)* il processo sistemico condotto attraverso il sistema informativo (insieme degli elementi coinvolti nel processo di gestione dell'informazione), che si innesca con l'estrazione dell'informazione grezza (i dati) e la sua elaborazione necessaria alla trasformazione in informazione utile da destinare all'infrastruttura informatica

preposta ai vari ruoli dell'organizzazione

(Figura 22: *Il Knowledge Management System*). Quanto detto permette di mettere a fuoco quelli che sono gli elementi del sistema, ovvero i dati, le regole organizzative e le procedure (per la loro elaborazione e trasmissione), l'infrastruttura tecnologica ed infine le persone in qualità di decisori.



Figura 22: *Il Knowledge Management System*.

Le operazioni di elaborazione sono fatte da un software che ha il compito di gestire, codificare i dati raccolti dal sistema e comunicare l'informazione che ne deriva. La comunicazione come abbiamo visto è di fondamentale importanza per un duplice aspetto. A livello di singola azienda ha finalità organizzativa, motivazionale e soprattutto di supporto alle decisioni; mentre a livello inter-aziendale aumenta le opportunità nell'implementazione di relazioni di partnership tra attori che operano in settori diversi. In quest'ultima situazione è necessario che l'infrastruttura tecnologica permetta la definizione di standard omogenei di trasmissione per la condivisione del flusso di dati di diversa natura. Solo in questo modo si possono apprezzare le potenzialità fornite da questi strumenti (i sistemi informatici devono poter comunicare reciprocamente).

L'architettura informatica a supporto di quasi tutte le procedure di gestione viene ideata nel 1945 da *John Von Neumann*²⁰¹ (utilizzata ancora oggi perché ha il vantaggio di memorizzare i dati in una stessa unità di memoria e trattarli simultaneamente). Essa si compone dell'unità centrale detta *Central Processing Unit* o "*CPU*" che prevede un calcolatore a cui è demandato il compito dell'elaborazione (software gestionale), una massa di memorizzazione elettronica dei dati che prende il nome di *Random Access Memory* o "*RAM*" (supporta il CPU durante l'elaborazione) ed infine, un insieme di dispositivi di ingresso (tastiera, mouse...) e di uscita (monitor, stampante...) che permettono di interfacciare l'utente ed il calcolatore. È molto importante in questa struttura la predisposizione di un sottosistema di interconnessione tra le tre operazioni (elaborazione, archiviazione, comunicazione) che si compone di un canale fisico di cavi detto "*bus*" e che consente di connettere tutti i dispositivi al CPU attraverso le periferiche ad esso collegato.

La dottrina informatica stabilisce che una buona struttura di supporto alla gestione dell'informazione deve essere innanzitutto *flessibile*, deve cioè essere in grado di svolgere compiti diversi sfruttando allo stesso tempo il suo carattere *modulare*: ogni componente assolve ad una specifica funzione. Il sistema deve essere altresì *scalabile* nelle sue componenti, e con questo termine si intende che ciascuna parte deve poter essere sostituita con una tecnologicamente più avanzata e quindi, *standardizzata* a livello delle rispettive interazioni (appunto perché scalabile e modulare). Oltretutto un knowledge management che si rispetti deve "[...] valutare l'adeguatezza del proprio sistema informatico in funzione degli obiettivi che si desidera raggiungere, valutare inoltre se e come le soluzioni IT disponibili possano fornire un vantaggio competitivo significativo"²⁰².

²⁰¹ www.wikipedia.com: John Von Neumann (Budapest, 28 Dicembre 1903) è stato un matematico, fisico e informatico ungherese. A lui si devono contributi fondamentali in numerosi campi come la teoria degli insiemi, analisi funzionale, topologia, fisica quantistica, economia, informatica, teoria dei giochi, fluidodinamica e in molti altri settori della matematica.

²⁰² F. Pegni; A. Ravarini; D. Sciuto, 2009.

6.3 LA GESTIONE DELL'INFORMAZIONE

Da sempre il lavoro umano è caratterizzato dall'utilizzo di informazioni e dati che una volta erano di ammontare più contenuto, venivano trascritti su carta e l'unico elaboratore a disposizione era la mente umana. Oggi invece la complessità del contesto in cui operiamo, determina il trattamento di una mole informativa superiore, ma allo stesso tempo la rivoluzione digitale ha permesso l'archiviazione su supporti informatici e l'elaborazione attraverso software di gestione dei dati stessi. Questi ultimi sono senza dubbio più efficaci ed efficienti nella gestione e nell'estrapolazione di informazioni provenienti da dati per lo più eterogenei rispetto al ragionamento umano che, fisiologicamente, riesce a considerare poche variabili d'analisi. L'Information Technology ha quindi migliorato notevolmente l'attività d'analisi e di gestione dell'informazione, in quanto tutti gli elaboratori hanno maggiore potenzialità e velocità di calcolo.

Lo strumento principe alla base di tutto il processo di gestione è l'archiviazione dei dati nelle così dette "basi di dati" o meglio conosciute come *database*, essi sono una collezione di dati permanenti nel sistema e che vengono gestiti da un calcolatore elettronico: un'applicazione software appunto. L'organizzazione degli stessi avviene secondo il *modello relazionale* che esprime una relazione di duplice dimensione tramite tabelle di analisi aventi colonne dette "*campi*" e righe "*record*". Esse infatti, prendono il nome di *relazioni*. I campi hanno un nome univoco (per evitare ambiguità e ridondanza di analisi) e contengono diverse tipologie di informazioni che vengono espresse dai record che contengono i dati relativi ad ogni istanza.

Con gli anni Novanta e l'aumentare della mole informativa all'interno delle grandi organizzazioni vengono predisposti archivi più ampi rispetto ai summenzionati che prendono il nome di *data warehouse* ed assolvono ad una diversa finalità. Infatti tra i due strumenti vi sono delle differenze sostanziali.

I database sostanzialmente vengono impiegati per l'estrapolazione di informazioni nell'ambito della gestione operativa quotidiana, ad esempio l'elaborazione dei dati di vendita di un supermercato; forniscono quindi informazioni in tempo reale a supporto della gestione quotidiana (come il riordino automatico). Essi hanno una procedura di elaborazione denominata

OLTP che sta per “*On-Line Transaction Processing*”, operano in ragione dello stato corrente aggiornato della base di dati in linea e quindi ogni operazione scaturisce da informazioni aggiornate.

I data warehouse invece prevedono l'utilizzo degli stessi dati contenuti nello strumento precedentemente analizzato ma, in questo caso, supportano la pianificazione di decisioni aziendali a livello corporate e non di singola unità organizzativa come nel caso precedente; ad esempio si analizzano informazioni che riguardano l'andamento delle vendite di supermercato a livello aggregato, cioè per prodotto, area geografica o periodo. In questa fattispecie la procedura di elaborazione prende il nome di *OLAP*, ossia “*On-Line Analytical Processing*” in quanto opera su basi di dati aggiornate solo periodicamente in relazione ai trasferimenti informativi provenienti dagli *OLTP*. Va precisato che l'aggiornamento differito non costituisce un problema perché i sistemi di analisi *OLAP* hanno lo scopo di fornire informazioni su attività passate necessarie al supporto di decisioni che saranno prese in futuro²⁰³.

L'ideale ad esempio sarebbe avere tanti database quante sono le diverse unità organizzative (i punti vendita di una insegna ad esempio) ed utilizzare un data warehouse a livello aggregato di sede centrale, nel quale convogliano periodicamente tutti i dati raccolti dalle singole unità. Tuttavia la complessità del contesto rende difficile una rappresentazione fedele della realtà a livello aggregato e quindi risulta impossibile implementare questo modello di gestione della conoscenza (vedi paragrafo 6.4). Nella prassi infatti si utilizzano dei sottosistemi dei data warehouse che prendono il nome di *data mart*, essi consentono l'elaborazione dei dati sotto diverse prospettive di analisi (ad esempio quando il dirigente di una catena di supermercati vuole effettuare uno studio multidimensionale delle vendite). Con il data mart infatti i dati relativi al venduto possono essere aggregati e disaggregati in funzione della prospettiva di studio (per prodotto, per area geografica, per PdV e così via) determinando una complessità di analisi variabile allo scopo di ottenere informazioni di supporto al management aziendale.

²⁰³ F. Pigni; A. Ravarini; D. Sciuto, 2009.

Diverse infine sono le operazioni di *data mining* che hanno la prerogativa di dedurre informazioni non palesi nell'ambito dei data warehouse, come ad esempio le abitudini del comportamento d'acquisto di un cliente determinato (allo scopo di personalizzarne le iniziative promozionali), oppure ottenere informazioni previsionali circa le richieste di uno specifico prodotto nei diversi periodi dell'anno, per meglio settare le operazioni logistiche di riordino a CEDI.

6.3.1 LA BUSINESS INTELLIGENCE: I SISTEMI TPS

La gestione dell'informazione articolata per data base e data warehouse viene utilizzata dalla Business Intelligence essendone le principali fonti interne di dati raccolti sia nel contesto organizzativo che al di fuori di esso.

Prendono il nome di Business Intelligence “[...] *una serie di operazioni che usano il supporto di diverse infrastrutture tecnologiche, e vanno dalla raccolta dei dati e delle informazioni, alla loro memorizzazione ed archiviazione, ed all'integrazione di essi con l'attività di gestione della conoscenza con strumenti tecnologicamente avanzati*²⁰⁴”. In sostanza si vuole migliorare tempestività e qualità decisionale offrendo un supporto solido alle operazioni di pianificazione strategica, affinché possano essere efficaci ed efficienti e possano far emergere vantaggi competitivi sulla base della conoscenza (intesa come dati ed informazioni) proveniente dal contesto in cui l'azienda risiede e compete.

*“L'efficace gestione della conoscenza può portare a conseguire un vantaggio competitivo, soprattutto a causa della rapida evoluzione dei mercati, della competizione sempre più forte e delle caratteristiche dei prodotti e servizi disponibili, sempre più caratterizzati da un elevato livello di conoscenza*²⁰⁵”.

L'elaborazione dei dati sulle transazioni registrate all'interno di un'organizzazione, mediante gli strumenti tecnologici, viene indicata con l'acronimo *OLTP* che in italiano sta per: *“Elaborazioni delle transazioni in linea”*. Nello specifico i sistemi informativi che si occupano di registrarli ed analizzarli si chiamano: *sistemi TPS (Transaction Processing System)*. Essi hanno la finalità di automatizzare attività di routine e fortemente strutturate della gestione

²⁰⁴ F. Pigni; A. Ravarini; D. Sciuto, 2009.

²⁰⁵ P. Drucker, 1993. “Post-Capitalism Society”. Butterworth - Heinemman, Oxford.

amministrativa come il riordino da punto vendita appunto. Infatti uno dei principali ambiti di applicazione è la logistica delle vendite che a sua volta include il processo fondamentale di gestione degli ordini che, come abbiamo visto, oggi risulta automatizzabile grazie alle tecnologie offerte dalla rete internet (aggiornamento in tempo reale dei dati di vendita registrati dagli scanner).

Si tratta di sistemi particolarmente orientati alla riduzione dei costi operativi sostenuti per lo

svolgimento di attività ripetitive come la procedura di richiamo precedentemente analizzata (vedi Capitolo 3) ed hanno come diretta conseguenza l'innalzamento del livello di servizio al cliente finale (migliorando quindi l'efficacia e l'efficienza di un'operazione fondamentale ai fini di quest'ultimo).

6.4 L'IMPATTO DEL "KMS" NELL'ORGANIZZAZIONE: DALLE FUNZIONI AI PROCESSI

"La riluttanza al cambiamento è da ricercare essenzialmente nel timore da parte degli imprenditori a cambiare radicalmente il proprio modo di operare, soprattutto nei casi in cui la tradizionale struttura funzionale abbia ripagato in termini di risultati economici²⁰⁶".

Come abbiamo visto l'IT rappresenta un driver fondamentale per il potenziale riassetto organizzativo dell'impresa: si tratta di uno dei principali vantaggi che derivano dal suo utilizzo e dalla sua diffusione all'interno di un contesto. Il funzionamento dell'azienda appunto, viene tradizionalmente rappresentato attraverso la struttura funzionale che permette di cogliere i ruoli, le responsabilità e le attese di comportamento da una posizione piuttosto che l'altra (Figura 23: *La struttura funzionale*).



Figura 23: *La struttura funzionale.*

Possiamo quindi affermare con certezza che ogni impresa è organizzata per funzioni (per unità organizzative), le quali sono messe in luce dalla tipica rappresentazione che prende il nome di "organigramma".

²⁰⁶ F. Pigni; A. Ravarini; D. Sciuto, 2009.

Come si può intuire ciascuna di queste viene trattata come una unità organizzativa a sé stante, realizza quindi attività propriamente qualificate come “tipiche” e dispone di proprie regole, prassi e procedure che la contraddistinguono dalle altre. La trattazione in oggetto rimanda ad una specifica criticità: a supporto dell’attività tipica di funzione si sviluppano sistemi informativi realizzati ad hoc e specializzati per la stessa, che contribuiscono così all’isolamento dell’unità rispetto all’intera organizzazione. La questione non sarebbe impropria se non vi fosse altresì una scarsa attenzione alle relazioni di connessione inter-funzionali: quindi il KMS può essere visto come un insieme di sottosistemi dedicati che peccano però di interazione reciproca. Infatti ciò che manca è la condivisione dei dati raccolti da parte di ognuno e l’interscambio informativo che ne deriva: un’incrocio che spesso salta a causa anche all’impossibilità tecnica di comunicazione che intercorre tra i diversi sistemi informatici che supportano la gestione dell’informazione a livello interno (di singola funzione).

Ne consegue che le applicazioni software specializzate consentono di raggiungere un elevato livello di automazione nell’elaborazione delle attività e dei dati tipici, ma si tende a non prendere in considerazione le reali esigenze degli operatori che vanno successivamente ad usufruire propriamente le informazioni elaborate. Va da sé che il rischio di inconsistenza dei dati, quindi di ridondanza delle informazioni, è altissimo in quanto i software specializzati spesso realizzano calcoli ed elaborazioni su database ed archivi separati (come abbiamo osservato in sede di analisi dell’architettura informatica, spesso i data warehouse non sono realizzabili per l’eccessiva complessità del contesto in cui l’impresa opera). Quindi il modello funzionale, tipico nell’organizzazione delle aziende del nostro paese, risente del grosso limite che riguarda l’interrelazione tra i diversi sottosistemi informativi specializzati e di conseguenza, la scarsa capacità di coordinamento delle diverse aree.

Il modello processuale invece, permette di cogliere adeguatamente i flussi informativi che attraversano trasversalmente l’intera organizzazione: non sono di appannaggio funzionale. Una definizione esaustiva di processo definisce come una “[...] sequenza delle attività realizzate a partire da un input ricevuto da un

fornitore, finalizzate alla realizzazione di un output cui un cliente attribuisce valore²⁰⁷”; ovvero “un insieme di attività, collegate tra loro, per fornire un certo output a partire da input definiti. [...] Il processo aziendale nella sua esecuzione può richiedere l’interazione con diverse fonti di informazione, anche nel corso della sua esecuzione²⁰⁸”.

L’idea di fondo che regge la logica processuale è che le diverse attività aziendali vengono ad essere concatenate tra loro attraverso il tipico rapporto di fornitura, dove cioè gli output dell’una costituiscono gli input dell’altra: l’attività che precede la successiva è fornitrice della sua cliente.

“L’azienda deve partire dalle esigenze dei propri clienti per ridisegnare il proprio assetto organizzativo: ogni processo deve essere in grado di rispondere alle esigenze dei clienti finali²⁰⁹”.

Ne deriva che in questo ambito con il termine cliente si fa riferimento a quello interno (attività successiva) e quello esterno che, assieme al valore da esso percepito, rappresentano il fine ultimo a cui tende l’intera organizzazione²¹⁰. Ciò fa sì che il processo stesso rappresenti le esigenze del cliente all’interno dell’organizzazione, infatti a cambiare è l’attenzione complessivamente rivolta agli standard qualitativi che dettano il valore percepito del prodotto o del servizio offerto dall’azienda. In questo modo per qualsiasi attività svolta a ciascuno stadio organizzativo sarà sempre come interfacciarsi con il cliente, sia esso interno o esterno e, l’orientamento agli standard qualitativi che ne deriva, risulta essere superiore. In sostanza un miglioramento ottenuto in questa ottica è in qualsiasi caso rivolto al cliente finale, mentre i vantaggi raggiunti in ottica funzionale sono esclusivamente di una singola unità organizzativa e vengono apprezzati dal cliente esterno solo indirettamente.

Come da definizione summenzionata quando si parla di processo si fa riferimento ad un insieme di attività che contraddistinguono una realtà aziendale ed in questo

²⁰⁷ F. Pigni; A. Ravarini; D. Sciuto, 2009.

²⁰⁸ G. Volpato, 2006.

²⁰⁹ M. Hammer, 1990. “Reengineering Work: don’t automate, obliterate”. Harvard Business Review, n.68.

²¹⁰ G. Volpato, 2006.

contesto il contributo di *Anthony* permette di scinderle in tre fattispecie organizzative che, a seconda del grado di importanza, possono essere aggregate



in una piramide (Figura 24: *La Piramide di Anthony*²¹¹). In vetta si trovano le attività che hanno un contenuto strategico e consistono nella definizione degli obiettivi ultimi aziendali (il perché esiste l'impresa), la mission e la definizione delle risorse (tra cui il sistema informativo) per raggiungerli.

Figura 24: La piramide di Anthony.

Al gradino immediatamente successivo si trovano quelle tattiche con le quali si fa prevalentemente riferimento alla programmazione ed al controllo circa l'utilizzo delle risorse stesse in maniera efficace ed efficiente, per onorare gli obiettivi prefissati (contabilità analitica e budgeting); mentre alla base si trovano quelle operative (giornaliere) che attengono al funzionamento dell'azienda in senso stretto e che concorrono al loro raggiungimento. Seguendo questo contributo risulta notevolmente importante ai fini della trattazione, come il sistema informativo supporti tutti e tre i livelli organizzativi in modo reciproco (e non puramente scalare): diverse attività devono poter condividere gran parte del flusso informativo che segue una direzione sia top-down che bottom-up²¹². Infatti partendo dal presupposto che ciascuna di esse necessita di supporti informativi con diverso grado e contenuto (appunto perché diverse sono le finalità operative), è auspicabile che l'organizzazione realizzi la cosiddetta integrazione informativa tra le tre aree aziendali.

Tuttavia risulta una pratica che spesso e volentieri non viene messa a punto nelle nostre realtà organizzative che sono tipicamente funzionali: troppi dati ed informazioni sono considerati esclusivamente di competenza delle operazioni svolte all'interno di ciascuna unità e tendono a non essere condivisi con la realtà più operativa. Ecco perché il riordino automatico che scaturisce dai dati di

²¹¹ R. N. Anthony, 1965. "Planning and Control Systems: a framework for Analysis". Harvard Business School Press, Boston, MA.

²¹² Sia discendente che ascendente.

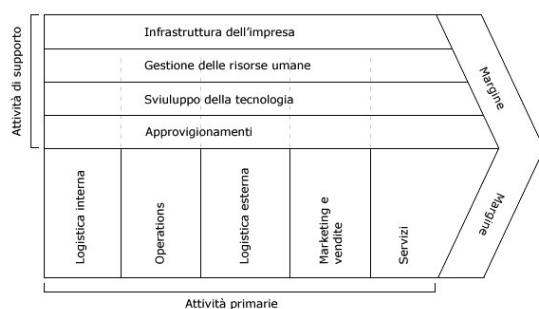
vendita registrati alle casse (a livello già operativo) non viene ancora implementato nella stragrande maggioranza delle realtà distributive (come in quella del caso studio), si tratta di “barriere” di natura organizzativa che ne ostacolano la fluidità del flusso inter-funzionale e soprattutto, producono conseguenze nella realizzazione ad-hoc dell’infrastruttura informatica di supporto (non viene “settata” per realizzarlo). Ovviamente il trasferimento delle informazioni andrebbe potenziato anche nell’ambito dello stesso livello organizzativo: quello operativo che attiene all’interscambio tra CEDI e supermercato in questo caso. Nello specifico si fa riferimento al documento di trasporto che accompagna la merce spedita (bolla elettronica) e soprattutto nella possibilità dell’hub logistico di caricare direttamente a gestionale in-store gli articoli prelevati a magazzino generale.

Oltretutto fa da corollario a questa situazione una cultura manageriale che teme il cambiamento più di ogni altra cosa, specie quello strettamente organizzativo. Ad esempio la richiesta automatica dal punto vendita richiede una maggiore accuratezza del personale di cassa (vedi Capitolo 3) affinché ciascun prodotto sia passato allo scanner con il suo bar code (evitando tasti di reparto quando questo manca o è scolorito), ovvero le rettifiche a software tramite terminale di eventuali resi, prodotti invendibili e furti (procedura contabile già presente nelle organizzazioni). Come si può notare sono necessari una serie di provvedimenti che tendono più a modificare prassi ed abitudini consolidate piuttosto che la struttura informatica a supporto delle attività svolte a qualsiasi livello. Abbiamo visto che nel gruppo Alì la fattibilità strutturale esiste da tempo ma si evince che la ragione principale che ne frena la messa a punto è da ricercarsi nei provvedimenti di rassèttaggio organizzativo soprattutto a livello operativo. Se infatti si conduce un’analisi “costi-benefici” circa la soluzione in questione, e si considerano questi ultimi nel senso più ampio del termine (riduzione dello stock-out, delle ore richieste dalla procedura manuale...), non c’è altro motivo al di fuori di quello appena specificato che possa ostacolarne la sua diffusione.

Diversamente dall’organizzazione funzionale quella in questione (di processo) consente una forte integrazione tra i diversi sistemi a supporto dei tre livelli di attività (sono appunto sistemi caratterizzati da modularità e ciascun modulo

supporta una specifica attività²¹³), oltretutto ciò è accentuato dal fatto che tutti i dati e le informazioni vengono memorizzate in un unico archivio centralizzato e quindi accessibile a tutti i moduli che ne compongono il sistema.

Anche se la rappresentazione per processi risulta poco diffusa per la sua complessità, la catena del valore di Porter (modello molto noto in economia aziendale) tende ed è compatibile con la logica in questione (Figura 25: *La catena del valore*): vengono esplicitate le attività all'interno del processo che crea valore



per il cliente esterno. Quindi l'approccio risulta essere coerente con l'organizzazione processuale tesa al cliente (interno ed esterno) ed all'interazione reciproca tra le diverse attività (primarie e di supporto) che compongono il processo stesso.

Figura 25: *La catena del valore* (M. Porter, 1985).

“La creazione del valore consiste nell’offrire al cliente, a fronte del costo sostenuto per ogni fase del processo, un beneficio superiore rispetto alle risorse impiegate che alla fine si traduce nel pagamento di un prezzo adeguato²¹⁴”.

Allargando l’orizzonte di analisi in ottica interaziendale che inserisce l’impresa in un network del valore, è opportuno ribadire come il potenziale dell’IT sia proattivo all’instaurazione di relazioni di partnership, in quanto permette di realizzare l’interscambio del flusso informativo a supporto di quello fisico: prospettive EDI-ECR (vedi Capitolo 4). La sincronizzazione dei diversi sistemi permette la messa a punto di un modello organizzativo, come per i processi, focalizzato sul cliente partner (interno) e finale che danno corpo alla logica del flusso (processo) teso di cui abbiamo precedentemente dibattuto (vedi Capitolo 4). A tal fine è bene precisare che i software di ultima generazione che supportano il riordino automatico, fanno riferimento ai dati del venduto acquisiti sul database di supermercato (trattato come unità organizzativa a sé stante) e la condivisione di

²¹³ F. Pigni; A. Ravarini; D. Sciuto, 2009.

²¹⁴ M. Porter, 1985.

questi favorisce l'integrazione con il mercato a monte: i fornitori riescono meglio a schedulare la produzione ed a gestire i rifornimenti presso l'hub logistico.

“La mancanza di scambio informativo tra imprese di produzione e commerciali e l'inadeguatezza degli strumenti tecnologici penalizzano indistintamente tutti gli operatori collocati nei diversi stadi²¹⁵”.

6.5 QUESTIONE DI STRATEGIA

“La rivoluzione dell'IT e la reingegnerizzazione dei processi non determina solo interventi in tecnologie abilitanti ma, per ottenere i migliori risultati da essi, è necessario identificare quali opportunità questa mette a disposizione per modificare la gestione dell'informazione e per il miglioramento dell'organizzazione²¹⁶”.

Come abbiamo visto il concetto di strategia è talmente multiforme da non avere una definizione che possa intenderlo in modo esaustivo. Possiamo affermare dal contributo delle “5P” (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel) che essa si riferisce ad un insieme di scelte più o meno ponderate (alcune derivano da eventi inattesi rispetto a quelli previsti in sede di pianificazione) che contraddistinguono da un lato il percorso storico dell'impresa (*pattern*), dall'altro la sua traiettoria prospettica (*plan*) che determinano la posizione (*position*), il suo ruolo (*ploy*), e quindi la prospettiva (*perspective*) assunta all'interno del contesto competitivo²¹⁷. Sulla base di questa definizione si può cogliere il collegamento tra agire strategico e la mission dell'impresa che denota il perché e l'essenza del suo esistere: la strategia serve a conseguire la mission stessa.

Diverso è invece il concetto di *cultura* aziendale: si riferisce all'insieme dei valori, delle credenze e delle regole che disciplinano l'agire dei singoli attori che la compongono ed, attraverso i quali, allineano il loro comportamento grazie alla condivisione degli obiettivi strategici da raggiungere (mission aziendale).

²¹⁵ E. Sabbadin, 2010. “Economia e Management per il Marketing”. Giappichelli, Torino.

²¹⁶ F. Pigni; A. Ravarini; D. Sciuto, 2009.

²¹⁷ Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1998. “Strategy Safari: A guided tour through the wilds of strategic management”. Free Press, New York.

A questo punto della trattazione risulta fondamentale discutere sulla relazione che intercorre tra sistema informativo e strategia d'azienda: numerosi studi hanno infatti messo in rilievo come il S.I. sia di supporto trasversale a tutti i processi dell'impresa (vedi paragrafo 6.4); una specie di "collante" utile alle attività di pianificazione, programmazione e controllo che ne determinano l'indirizzo strategico. Per poter cogliere appieno le potenzialità che l'IT può conferire nell'ambito di un'organizzazione funzionante è necessario partire dal presupposto che essa, assieme ai dati ed alle informazioni, è un'importante risorsa aziendale e che, se opportunamente sfruttata, permette di ridurre i costi operativi di gestione (come quelli logistici) ed aprire le porte a nuovi vantaggi competitivi. Quindi oltre a fornire un supporto ai processi ed alle attività che animano un'intera azienda, il sistema informativo acquisisce un ruolo strategico in quanto deve essere in grado di sostenere le necessità organizzative e strategiche che avvengono quotidianamente a tutti i livelli di processo²¹⁸ (strategico, direzionale ed operativo).

Oltretutto l'allineamento tra IT e strategia è oggi visto come un elemento che contribuisce più degli altri al successo di un'organizzazione ed in questo senso: occorre abbandonare la visione classica che contempla il sistema informativo come un mero apparato di supporto alle attività di business. Si tratta di cambiare le logiche culturali che stanno alla base degli stessi investimenti nelle strutture informatiche: questi devono essere visti come necessari a mettere in luce nuove opportunità di competizione e per esaltare modelli innovativi di gestione delle risorse a disposizione. Il KMS non è solo uno strumento per la gestione efficace ed efficiente delle stesse, ma qualcosa di più: uno strumento che permette all'impresa di raggiungere i suoi obiettivi ultimi (sopravvivere nel mercato e produrre reddito) attraverso il suo ausilio all'implementazione della strategia²¹⁹. Quindi nel progetto di un *Knowledge System* bisogna sempre partire dalla mission dell'agire imprenditoriale e deve essere assolutamente coerente con quest'ultima: un sistema informativo che produce informazioni inutili alle finalità perseguite, è inutile. Quindi "[...] non esitino sistemi informativi ottimi in assoluto,

²¹⁸ Anthony, 1965.

²¹⁹ F. Pigni; A. Ravarini; D. Sciuto, 2009.

ma esistono solamente S.I. coerenti con le strategie aziendali o non coerenti (quindi inutili, se non dannosi)²²⁰.

Ovviamente come più volte precisato, prerequisito essenziale allo sfruttamento della tecnologia dell'informazione è il cambiamento culturale che regge quello organizzativo nelle prospettive tecniche precedentemente affrontate (vedi Capitolo 4), e con quest'ultimo si fa riferimento al passaggio da un sistema che contraddistingue la "fase A" ad un altro che qualifica la "fase B". Se ne deduce che esso rappresenta il principale driver dell'innovazione di processo che, come abbiamo visto nell'ambito delle procure di richiesta in-store, è rappresentato dalla tecnica del riordino automatico (vedi Capitolo 3). In altre parole: il cambiamento culturale è alla base dell'innovazione circa svolgimento delle attività di un business (cambiamento organizzativo).

Alcuni autori tra i quali V.Coda²²¹ hanno messo in luce come il cambiamento organizzativo sia diretta conseguenza di quello strategico, infatti esso si articola in tre fasi. La prima è quella che attiene al *cambiamento* a livello *strategico* nella quale viene stabilita la direzione in cui si muoverà l'intera organizzazione, di conseguenza si passa al *cambiamento* strettamente *organizzativo* e con questo termine si intendono tutte quelle decisioni che hanno a che fare con la gestione delle risorse e la creazione di condizioni tecnico-operative per l'avvio del cambiamento stesso. Da ultimo si ritrova la *gestione* vera e propria del processo di "*mutamento organizzativo*" che rappresenta il momento di maggiore criticità per l'intera organizzazione, perché sconta l'inevitabile pressione delle inerzie che risiedono nella cultura attecchita e prevalentemente diffusa in azienda²²² (si tratta di innescare il cambiamento culturale).

Essa deriva principalmente da un approccio comodamente orientato alle routine che, con il passare del tempo, si sono formalizzate all'interno dell'organizzazione funzionante.

²²⁰ G. Bracchi; C. Francalanci; G. Motta, 2010. "Sistemi informativi d'Impresa". McGraw-Hill.

²²¹ V. Coda, 1988. "L'orientamento strategico dell'impresa". UTET, Torino.

²²² V. Coda, 1988.

6.5.1 SISTEMA INFORMATIVO E STRATEGIA: UN RAPPORTO SINERGICO

Come abbiamo visto sia le applicazioni software, che l'architettura hardware fanno parte del sistema informativo di importanza strategica e manageriale: regge l'attività dell'intera azienda e con essa l'intera gestione, tanto che è opportuno ricercare una coerenza tra mission e Knowledge System (esso permette di supportare la strategia tesa al raggiungimento degli obiettivi aziendali).

Una precisazione riguardo l'uso della tecnologia è doverosa nell'ambito del "business process reengineering" (altrimenti noto come BPR) che determina il cambiamento organizzativo: alcuni autori tra cui *Hammer*²²³ hanno sostenuto che nella reingegnerizzazione di processo, un approccio meramente tecnologico (*technology driven*) risulta spesso essere fallimentare. In sostanza l'innesto di tecnologia nuova in processi vecchi è a volte controproducente ed altamente costoso in contesti che funzionano ancora in maniera tradizionale. Per innovare veramente, secondo Hammer, sono necessari radicali cambiamenti di processo e dell'organizzazione aziendale nel suo complesso, accompagnati allo stesso tempo, dall'introduzione di nuova tecnologia dell'informazione²²⁴.

Allo scopo di mettere in luce la ricerca di una sinergia maggiore tra strategia aziendale e sistema informativo si riprendono concetti già affrontati circa la catena del valore (*Porter*, 1985). Il suo approccio viene definito in dottrina si stampo "manageriale-organizzativo" in quanto ha enfatizzato le interdipendenze esistenti tra strategia, organizzazione e sistemi dell'informazione. Allargando poi l'orizzonte di analisi, vengono considerate le attività presenti nelle diverse organizzazioni che entrano in contatto con l'impresa e che partecipano alla creazione del valore per il cliente finale (che traina l'intero processo) in maniera interdependente (Figura 26: *L'interazione tra diverse catene del valore*). Infatti le modalità attraverso le quali vengono svolte le attività dai fornitori influiscono sulle modalità con cui l'impresa svolge le sue, quindi sull'intera value proposition.

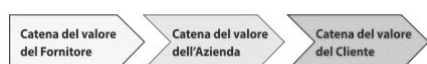


Figura 26: *L'interazione tra diverse catene del valore.*

²²³ M. Hammer, 1990.

²²⁴ M. Hammer, 1990.

L'autore del modello suggerisce che l'ottimizzazione dei legami tra diverse attività a monte (fornitori-impresa), attuata anche con l'ausilio dei sistemi informativi che assumono di conseguenza una rilevanza strategica, produce un'integrazione positiva che si ripercuote nella misura di un maggiore valore per il cliente finale (ottica di filiera di cui al Capitolo 4). Va da sé che questo risulta possibile solo quando a livello strategico, viene ricercata una forte integrazione che contraddistingue l'ottica di filiera e che determina le premesse, per un certo raccordo tra diverse architetture dell'informazione.

Ecco che il sistema informativo diventa sia un insostituibile strumento di supporto nelle attività decisionali grazie alle sue capacità di scansione del contesto in cui opera l'impresa, che uno strumento per l'attuazione efficace di una strategia aziendale predeterminata: accade infatti molto frequentemente che scelte strategiche corrette fatte in sede di pianificazione ex-ante, non riescano ad essere attuate ex-post per l'inadeguatezza dei sistemi informativi che ne accompagnano l'implementazione.

Sulla scia di queste considerazioni il modello "Porter e Millar²²⁵" (1985) permette di analizzare meglio come il KMS detiene un approccio sinergico alla strategia di impresa ed in particolare vengono menzionate tre fattispecie: *sinergia classica*, *sinergia pura* e *sinergia assente*. Nel primo caso (sinergia classica), si evidenzia una situazione in cui i sistemi informativi diventano uno strumento di supporto decisivo alla realizzazione di una strategia deliberata in sede di pianificazione. Nel caso di sinergia pura invece, le architetture informatiche sono talmente determinati da diventare un elemento essenziale e proattivo verso una strategia deliberata ex-novo, che ne risulta influenzata e poggia ampiamente su di esse. Da ultimo la sinergia risulta assente nel caso in cui il S.I. non riveste un ruolo determinate nel complesso dell'organizzazione aziendale.

I due autori pervengono ad un modello che è in grado di suggerire in che modo sfruttare il KMS in diverse situazioni organizzative ed, attraverso il concetto di intensità dell'informazione (*Information Intensity*), è possibile valutare le opportunità che derivano dall'utilizzo dell'Information Technology, quindi

²²⁵ M. Porter; P. E. Millar, 1985. "How information give you a competitive advantage". Harvard Business Review.

ottenere un vantaggio competitivo. L'ipotesi che sta alla base è che al crescere di tale intensità, rinvenibile sia nei processi che nei prodotti/servizi, cresce anche il potenziale vantaggio derivante dallo sfruttamento dell'IT per l'incremento delle soluzioni competitive a supporto dei processi e dei servizi stessi²²⁶. L'analisi dell'intensità informativa permette di inserire l'impresa all'interno di una matrice (*Information Intensity Matrix*) che mette in luce il potenziale strategico delle tecnologie informatiche in ciascuna situazione organizzativa e quindi, suggerire che approccio adottare nei suoi confronti²²⁷.

CONTENUTO INFORMATIVO DI PROCESSO	CONTENUTO INFORMATIVO DI PRODOTTO / SERVIZIO	
	BASSO	ALTO
	ALTO	I SETTORE INDUSTRIALE IMPRESE DELLA DISTRIBUZIONE
BASSO	III SETTORE PRIMARIO (industrie estrattive, agricoltura, edili)	IV SITUAZIONE POCO PROBABILE

Fonte: G. Bracchi; C. Francalanci; G. Motta, 2010. "Sistemi informativi d'Impresa". McGraw-Hill.

I quadranti riproducono le tre fattispecie summenzionate. Il primo riporta le imprese che detengono una maggiore intensità di informazione di processo (sinergia classica) ed indica una situazione in cui le organizzazioni possono trarre maggiore vantaggio competitivo mediante un opportuno sfruttamento delle potenzialità messe a disposizione dall'IT. Il secondo quadrante qualifica le imprese che devono valutare attentamente le implicazioni che il sistema informativo può avere nella formulazione della strategia (sinergia pura); mentre il terzo mette in luce situazioni in cui per la natura stessa dell'attività svolta, la ricerca di sinergie tra strategia e KMS è pressoché nulla.

In linea di principio quindi, il modello suggerisce l'approccio che le organizzazioni devono avere rispetto alla ricerca di sinergie più o meno determinanti con la strategia di business, affinché possano essere colte nuove

²²⁶ M. Porter; P. E. Millar, 1985.

²²⁷ G. Bracchi; C. Francalanci; G. Motta, 2010.

opportunità di competizione sostenibile nel tempo. In tale circostanza può essere ripresa una tematica già trattata circa l'integrazione nei rapporti di filiera tra fornitori e distributori nel nostro settore di studio (vedi Capitolo 4). A tal proposito si è visto come il S.I. permette di favorire rapporti di collaborazione tra i due attori in chiave di SCM, che vengono stabiliti in sede di determinazione della strategia. Un esempio che scaturisce da queste considerazioni di facilitazione all'integrazione è l'esperienza di *Wall-Mart* ed il suo sistema di identificazione e radiofrequenza: "RFID" (vedi Capitolo 4) implementato con i principali fornitori partner. L'iniziativa ha permesso la realizzazione dell'efficacia ed efficienza (economie di costo) del sistema di distribuzione attraverso la riduzione dello stock-out e l'aumento della superficie espositiva.

"[...] la sostenibilità del vantaggio competitivo è legata alle tecnologie informatiche e, di conseguenza, alla sua difendibilità²²⁸". Quindi tanto più un sistema informativo è coerente con le caratteristiche distintive dell'impresa e la sua strategia, tanto maggiore sarà la difficoltà avvertita dai concorrenti nella sua imitazione e maggiore sarà la sua sostenibilità nel tempo.

"Requisito per la competitività è ora la capacità di saper costantemente innovare i processi aziendali supportandoli adeguatamente con l'IT²²⁹".

Riprendendo considerazioni summenzionate è opportuno notare come la mera innovazione delle tecnologie informatiche, non affiancata all'innovazione della struttura organizzativa, rende impossibili miglioramenti in termini di costo, tempi e qualità delle operazioni, anzi assorbe spesso risorse eccessive. Dopo queste doverose premesse, nell'ambito del rinnovamento organizzativo mediante il KMS è possibile riportare un ulteriore modello (*Mc Farland*, 1981) che individua il ruolo potenzialmente assunto dall'ICT sui processi e sulla strategia aziendale dell'impresa. Questo potrebbe essere inquadrato come un corollario alla matrice "Intensità dell'informazione" (Porter e Millar, 1985) e confronta l'impatto dei sistemi informativi sulla strategia assunta dall'impresa: di conseguenza quale supporto esercitano i primi (S.I.) sulla definizione e sul raggiungimento dei fattori

²²⁸ F. Pigni; A. Ravarini; D. Sciuto, 2009.

²²⁹ A. McAfee; E. Brynjolfsson, 2008. "Investing in the I.T. that makes a competitive difference". Harvard Business Review.

critici di successo. In sostanza si intende mettere in luce quanto i processi e le attività aziendali in essi contenute, dipendano dalla gestione dell'informazione e dalle architetture informatiche ad essa associate. Quindi incrociando il grado di importanza dei sistemi informativi sulla strategia ed il livello di dipendenza delle attività dall'ICT che ne deriva, è possibile pervenire alla *Matrice di Mc Farland*²³⁰.

LIVELLO DI DIPENDENZA DELLE ATTIVITÀ DALL'ICT	GRADO DI IMPORTANZA DEI S.I. SULLA STRATEGIA	
	BASSO	ALTO
	ALTO	I PRODUZIONE
BASSO	III SUPPORTO	IV TRANSIZIONE

Fonte: W. F. Mc Farland, 1981. "Portfolio approach to information system". Harvard Business Review, September-October.

Dall'analisi della matrice emerge che per le imprese collocate nel primo quadrante, l'ICT non ha implicazioni prevalentemente strategiche, ma risulta necessaria allo svolgimento ed alla continuità delle attività operative di produzione (l'IT non dà un contributo alla strategia ma assicura la gestione delle attività in ragione dell'efficienza). Diversamente nel terzo quadrante dove l'information technology assume una funzione marginale nel business: di supporto alle operations. Riveste un ruolo decisamente più importante per le aziende che si collocano nel secondo quadrante (utilizzano sistematicamente i S.I.): i sistemi informativi risultano indispensabili a raggiungere gli obiettivi della catena del valore, infatti hanno una funzione di supporto proprio nella definizione della strategia e non sono nella sua implementazione.

Più interessante circa le potenzialità tecnico-organizzative future per i retailers, è il quarto quadrante dove si collocano tutte le imprese che ad oggi possono qualificarsi come in una fase di transizione (tipicamente preceduta da quella di

²³⁰ W. F. Mc Farland, 1981. "Portfolio approach to information system". Harvard Business Review, September-October.

supporto). Ossia quando il KMS risulta importante come elemento di distinzione dell'azienda dai suoi competitors (a livello di efficacia) e condizionano solo parzialmente la continuità operativa (si pensi alla procedura di richiesta in-store: automatica e manuale). Si tratta di tutte le aziende che utilizzano il sistema informativo e le informazioni che ne derivano, per rafforzare la strategia ed il livello di output che ne deriva (specie per i retailer dove il servizio è il medesimo per tutti gli attori che operano nel business in questione).

Se ne deduce che il modello teorico menzionato non è statico ma dinamico: nel tempo le imprese possono dirigersi da una situazione, tipicamente alla sinistra della matrice, ad un'altra verso la destra (come le imprese della distribuzione che devono passare da mero ruolo di supporto ad una situazione di transizione). Oltretutto alcuni studi empirici hanno messo in luce come l'atteggiamento delle aziende verso il sistema informativo dipenda da quanto le stesse lo percepiscano come fondamentale ed influente sia a livello strategico, che a livello operativo²³¹. Laddove rivesta un ruolo determinante, le aziende manifestano un atteggiamento di propensione, quindi proattivo all'investimento ed all'innovazione nelle tecnologie dell'informazione. Viceversa nel caso di semplice supporto alla gestione operativa (come avviene ancora in relazione al riordino automatico da punto vendita), le organizzazioni tendono ad essere conservative: basano cioè gli investimenti in ICT su valutazioni tipiche di costi-benefici (dove tra questi ultimi risulta determinante il consolidamento assicurato del provvedimento all'interno dell'organizzazione).

Come si intuisce in sostanza, per l'implementazione della soluzione di riordino automatico (o più in generale di quelle rese possibili dall'EDI-ECR) è necessario che le imprese della distribuzione abbandonino l'approccio tipicamente marginale e di supporto dell'IT alle operations di processo, a vantaggio di quello di transizione che consente di cogliere le nuove opportunità competitive messe a disposizione dai moderni sistemi informativi.

²³¹ F. Pigni; A. Ravarini; D. Sciuto, 2009.

CONCLUSIONI

Il lavoro di ricerca è stato predisposto in maniera tale da mettere in luce le caratteristiche strutturali ed organizzative della realtà distributiva nel nostro Paese, caratterizzata da un notevole accentramento del potere contrattuale nelle mani di una sola controparte: i retailer. Si è visto poi come l'attività di questi ultimi sia essenzialmente di stampo logistico in quanto prevede la consegna dei prodotti di largo consumo nei luoghi e nel rispetto dei tempi che scandiscono i bisogni dei consumatori, aprendo di conseguenza al trade-off che detta le logiche di svolgimento di questa attività: esso mira alla riduzione dei costi operativi (attraverso la riduzione delle scorte di magazzino e l'efficacia delle attività svolte in ogni mansione organizzativa) ed allo stesso tempo, a garantire un servizio che i clienti possano giudicare come soddisfacente.

Tuttavia uno dei grandi problemi in questa prospettiva risiede nel fenomeno dello stock out che qualifica l'assenza del prodotto sullo scaffale di vendita di un'insegna abbassando così gli standard qualitativi di servizio offerto. Si tratta di una problematica oggi molto sentita in quanto la vera competizione per i diversi attori della distribuzione avviene attraverso un servizio che possa differenziarsi positivamente rispetto agli altri players di mercato, oltretutto a lungo andare, può infastidire i clienti tanto da spingerli a cambiare supermercato e quindi annullare gli sforzi e gli investimenti messi a punto dall'impresa allo scopo di fidelizzarli.

È stato poi messo in luce come la questione dell'out of stock derivi principalmente dall'imprecisione di un'attività essenzialmente logistica: il richiamo dei colli dal punto vendita. In questa prospettiva la ricerca si è focalizzata sulla transizione dalla procedura manuale (in vigore da circa quarant'anni) a quella automatica che oggi non risulta essere ancora attecchita in questo contesto, diversamente avviene in altre realtà di mercato. A tal scopo si è proposto un caso studio che è servito a mettere in luce ed a marcare la divergenza organizzativa che si manifesta tra un settore e l'altro, addirittura quando è la stessa impresa che, a seguito dei processi di diversificazione, presidia due business differenti. Nel comparto grocery l'insegna risulta essere più propensa a sopportare il costo-opportunità derivante dalle mancate vendite al dettaglio dei prodotti, anzi il

cambiamento organizzativo che si rende necessario all'implementazione del riordino automatico sembra azzerarlo drasticamente. Diversamente avviene nel mercato della cosmesi, dove la stessa organizzazione ha tenuto a precisare che il principale driver del vantaggio competitivo sta nell'utilizzo della nuova prospettiva che elimina le imprecisioni tipiche di quella manuale (esse tendono ad abbassare il livello di servizio ed incrementare il costo operativo di natura logistica).

Ebbene ciò che spinge, in questo momento, all'implementazione di una tecnica rispetto l'altra è il valore stesso dei prodotti commercializzati, che incide direttamente sull'entità del mancato guadagno derivante dall'indisponibilità di una referenza per la vendita. In sostanza è economicamente più sopportabile per l'organizzazione non vendere un pacco di biscotti rispetto ad un profumo. Tuttavia pur ammettendo questo ragionamento tipicamente economico si perde l'attenzione sul riflesso che ne deriva circa il livello di soddisfazione dei clienti, infatti nella sostanza l'insoddisfazione avvertita nel primo caso è la stessa che si verifica nel secondo anzi, spesso risulta essere maggiore. Si tratta di una considerazione che può direttamente essere fatta sulla base del bisogno che le due diverse tipologie di prodotto vanno a soddisfare: l'alimentazione è tra i bisogni essenziali della gerarchia enunciata da Maslow²³² (sfera fisiologica). Oltretutto l'imprecisione che spesso deriva dalla procedura manuale causa un aumento dei costi operativi sia dal punto di vista delle eccessive scorte di magazzino, sia per ciò che concerne il costo di handling del responsabile preposto al suo svolgimento, che per il tempo sottratto ad attività di customer care che presentano un valore aggiunto superiore.

Possiamo poi arrivare ad un'altra conclusione meno tecnica rispetto alla precedente e di natura più culturale. Spesso la mission dell'impresa, che enfatizza il perché della sua esistenza, appella alla volontà organizzativa di esprimere un livello di servizio superiore e distinguibile rispetto alla concorrenza. Ancora una volta si prende ad esempio il caso in questione nel quale lo slogan che veicola gli obiettivi ultimi racchiude la volontà di offrire "il più alto livello di servizio del classico negozio di alimentari". Ecco che una mission aziendale ambiziosa richiede la messa a punto di una strategia ad hoc per la sua realizzazione che

²³² La piramide dei bisogni di A. Maslow, 1954.

molte volte necessita a sua volta dei cambiamenti di natura organizzativa rispetto allo status quo.

Se ne deduce che spesso e volentieri obbiettivi ambiziosi portano con sé strategie altrettanto ambiziose che vengono implementate solo parzialmente per l'incombenza delle resistenze tipiche al cambiamento organizzativo. Come a dire che le organizzazioni sono vittime delle loro ambizioni strategiche: richiedono un cambiamento della realtà funzionante che le stesse non riescono ad intraprendere. In sostanza il funzionamento dell'impresa manifesta delle inerzie fisiologiche intrinseche (routine, prassi e procedure) che paralizzano il mutamento reso necessario dalla strategia deliberata dalla stessa. Quasi come se quest'ultima si riducesse ad uno strumento maggiormente utile alla comunicazione verso l'esterno, quindi per il marketing aziendale, di come l'azienda vorrebbe operare, rispetto alla valenza interna di indirizzo che esso dovrebbe teoricamente assumere.

Alla base di queste considerazioni si pone la necessità di un mutamento di grandezza superiore rispetto a quello di natura organizzativa, esso attiene alla cultura che detta le regole di funzionamento di un'impresa esistente. Si tratta di una preconditione necessaria al superamento delle rigidità più o meno strutturali che paralizzano il rinnovamento organizzativo portato, in questa sede, dalla procedura di riordino automatico.

BIBLIOGRAFIA:

- R.N. Anthony, 1965. *"Planning and control System: a framework for analysis"*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- C. Bacarani, 2001. *"Imprese commerciali e sistema distributivo. Una visione economico-manageriale"*. Giappichelli, Torino.
- G. Bertero, 1994. *"Grande distribuzione: il ciclo logistico. Gestione, informatizzazione e strutture organizzative"*. EtasLibri, Milano.
- G. Bertinetti, 2000. *"Finanza applicata. Strumenti per l'analisi e la gestione finanziaria applicati ad un'impresa industriale"*. Giappichelli, Torino.
- L. Bobbio; E. Gliozzi; L. Lenti, 2010. *"Diritto Commerciale - Corso di Diritto commerciale per Istituti Tecnici Commerciali"*. Elemond.
- G. Bracchi; C. Francalanci; G. Motta, 2010. *"Sistemi informativi d'impresa"*. McGraw-Hill, Milano.
- B. Brusca; G. Bertoli, 2009. *"Customer value: soddisfazione, fedeltà, valore"*. Egea, Milano.
- C. Camardi, 2007. *"Le istituzioni del diritto privato contemporaneo"*. Jovene, Napoli.
- M. Caputo, 1998. *"Organizzare la logistica per l'efficient consumer response: risultati di una ricerca empirica"*. Cedam, Padova.
- S. Castaldo; K. Premazzi, 2001. *"Retailing e innovazione"*. Egea, Milano.
- V. Coda, 1988. *"L'orientamento strategico dell'impresa"*. Utet, Torino.
- U. Collesei, 2006. *"Marketing"*. Cedam, Padova.
- A. Collins; M. Henchion; P. O' Reilly, 2001. *"Logistics customer service: Performance of Irish food exporters"*. *International Journal of Retail&Distribution Management*, vol.29, n °.1.
- G. Corò; S. Micelli, 2009. *"I nuovi distretti produttivi"*. Marsilio Editori, Venezia.
- M. Costabile, 2001. *"Il capitale relazionale"*. McGraw-Hill, Milano.
- P. Danese, 2007. *"Collaboration forms, information ad communication technologies and coordinator mechanism in CPFR"*. *International Journal of Operations&Production Management*.
- Deloitte-Ailog, 2006. *"La supply chain come area di innovazione e creazione di valore nel largo consumo"*. Ricerca Deloitte.
- S. Dibb; L. Simikin; W. M. Pride, O. C. Ferrel, 2001. *"Marketing"*. Houghton Mifflin, Boston.
- P. Drucker, 1993. *"Post-capitalism society"*. Butterworth-Heinemman, Oxford.

- A. Fazio; R. Resciniti, 2001. "La gestione della logistica nella business strategy cliente-fornitore. La collaborazione tra Autogrill e Procter and Gamble". *Sinergie*, n°.56.
- J. Fernie, 1997. "Retail change and retail logistics in the United Kingdom: Past trenta and future prospect". *The service industries journal*, vol.17, n°.13, July.
- C. Ferrozzi; R. Shapiro, 2001. "Dalla logistica al supply chain management. Teorie ed esperienze". *Isedi*, Torino.
- L. Ferrucci, 2007. "Strategie competitive e processi di crescita dell'impresa". *Franco Angeli*, Milano.
- D. Fornari, 1999. "Trade Marketing". *Egea*, Milano.
- J. W. Forrester, 1958. "Industrial dynamics". *Harvard Business Review*, Vol.36, n°.54.
- M. Hammer, 1990. "Reengineering work: don't automate, obliterate". *Harvard Business Review*.
- R. B. Handfield; E. L. Jr. Nichols, 1999. "Introduction to supply chain management". *Prentice Hall*, Upple Saddle River, New Jersey.
- R. Kaipa; K. Tanskanen, 2003. "Vendor managed category management: an outsourcing solution in retailing". *Journal of Purchasing and Supply Management*, n°.9.
- J. N. Kapferer, 2001. "Les marques, capital del l'entreprise". *Edition d'organization*, Paris.
- B. Luceri, 1996. "La logistica integrata". *Giuffrè*, Milano.
- B. Luceri, 1996. "La logistica nelle imprese commerciali del comparto grocery". *Trade Marketing*, n°.16.
- B. Luceri, 2002. "Network Marketing". *Egea*, Milano.
- A. Maizza, 2002. "Le relazioni sistemiche tra industria e distribuzione. Ruolo e valore della logistica". *Cacucci*, Bari.
- G. Marini, 1990. "La logistica commerciale e industriale". *Franco Angeli*, Milano.
- E. Massaroni, 1997. "Logistica industriale". *Cedam*, Padova
- A. McAfee; E. Brynjofsson, 2008. "Investing in the I.T. that makes a competitive difference". *Harvard Business Review*.
- W.F. Mc Farland, 1981. "Portfolio approach to information system". *Harvard Business Review*.
- H. Mintzberg; J. Lampel, 1999. "Reflecting on the strategy process". *Sloan Management Review*.
- H. Mintzberg; J. Lampel; Ahlstrand, 1998. "Strategy safary: a guided tour through the wilds of strategic management". *Free Press*, New York.

- P. Moroni, 2006. *“Il sistema distributivo. Dalla bottega all’ipermercato”*. Franco Angeli, Milano.
- B. Nicoletti, 2013. *“Lean Procurement. Come migliorare gli acquisti, la logica e la supply chain con l’approccio del pensiero snello”*. Franco Angeli, Milano.
- R.L. Oliver, 1999. *“Whence Consumer Loyalty”*. *Journal of Marketing Research*.
- E. Ottimo; R. Vona, 2001. *“sistema di logistica integrata: hub territoriali e logistica internazionale”*. Egea, Milano.
- L. Penco, 2007. *“La logistica nelle imprese della grande distribuzione organizzata. Trasformazioni tecnico-organizzative e nuovi modelli gestionali”*. Franco Angeli, Milano.
- A. Perulli; V. Brino, 2013. *“Manuale di diritto internazionale del lavoro”*. Giappichelli, Torino.
- F. Pigni; A. Ravarini; D. Sciuto, 2009. *“Sistemi per la gestione dell’informazione”*. Apogeo, Milano.
- M. Porter, 1985. *“Il vantaggio competitivo”*. Edizioni di Comunità.
- M. Porter; V. Millar, 1985. *“How information gives you competitive advantage”*. *Harvard Business Review*.
- E. Prater; G. Frazier; R. Reyes, 2005. *“Future impact of Rfid on e-supply chains in grocery retailing”*. *Supply chain management: an international journal*, vol.10, n°.2.
- R. Resciniti, 2000. *“Il governo dell’integrazione logistica”*. Edizioni scientifiche italiane, Napoli.
- A. Rizzi, 2005. *“L’impatto del sistema EPC nella logistica dei FMCG”*. Indicond-ECR.
- E. Sabbadin, 2010. *“Economia e management per il marketing”*. Giappichelli, Torino.
- R. Salati; D. Concari; G. Urgeletti Tinarelli, 1991. *“Il servizio al cliente: che cos’è e come si misura”*. *Logistica e Management*.
- S. Sciarelli; R. Vona, 2000. *“L’impresa commerciale”*. McGraw-Hill, Milano.
- A. Semprini, 1993. *“Marche e mondi possibili”*. Franco Angeli, Milano.
- G. Urgeletti Tinarelli, 1992. *“La gestione delle scorte nelle imprese commerciali e di produzione”*. EtasLibri, Milano.
- S. Vaccà, 1963. *“I rapporti industria-distribuzione nei mercati dei beni di consumo”*. Giuffrè, Milano.
- R. Varaldo, 1999. *“Il marketing negli anni 2000: sfide per il nuovo secolo”*. Guerini e associati, Milano.
- R. Varaldo; D. Dalli, 1999. *“Le relazioni tra industria e distribuzione: attualità e prospettive”*. *Rivista*.
- G. Volpato, 2008. *“Concorrenza, imprese, strategie”*. Il Mulino, Bologna.

- R. Vona, 2004. *“L’impresa di logistica. Fondamenti economici, peculiarità settoriali e problematiche di gestione”*. Cedam, Padova.
- F. E. Webster, 1992. *“The changing role of marketing in the corporation”*. *Journal of Marketing*, n°.56, October.

SITOGRAFIA:

- www.alisupermercati.it
- www.beautybiz.it
- www.ditechonline.it
- www.gazzettino.it
- www.ilsole24ore.com
- www.indicod-ecr.it
- www.iperal.it
- www.italiaoggi.it
- www.lastampa.it
- www.mattinopadova.gelocal.it
- www.prometeia.it
- www.repubblica.it
- www.sapere.it
- www.selexgc.it
- www.trade-online.it
- www.wikipedia.it

ALTRE FONTI:

- *Annuari Ali 2012, 2013*.
- A. Antognazza; E. Monopoli, 2008. *“Come migliorare e valutare la performance logistica di un punto vendita”*. *La guida del Sole 24 ore allo Store Management, Il Sole 24 ore, Milano*.
- E. Busellato. *“La scuola di servizio sociale dal 1945 al 1991”*.
- V. Cavrini per *“Trade”*: *“Occhio allo scaffale”*. Mercoledì, 3 Ottobre 2007.
- EAN-UCC, 2000. *“Continuous Replenishment”*.
- ECR Europe, 2006.: *“The case for ECR”*.
- ECR, 2004. *Optimal shelf Availability, increasing Satisfaction at the moment of truth*.

- P. A. Ferrari per "Trade": "Quel che serve, quando serve". Mercoledì, 1 Aprile 2009.
- A. Gualtieri per "Trade": "Clienti in fuga se il prodotto non c'è". Mercoledì, 1 Aprile 2009.
- "Il carattere missionario e di recupero nel mondo del lavoro". Roma - ONARMO, 1954.
- Indagine conoscitiva sul settore della GDO-IC43.
- Iperal. Il Riordino Automatico, 2011.
- KOM International White Paper Series, 2002. "Voice technology in the distribution center".
- La Rivista di Servizio Sociale n.4/2000.
- La Redazione per "Trade": "Out of stock sempre di attualità". Mercoledì, 1 Aprile 2009.
- R. Monari. More-Riordino Automatico. La soluzione Di.Tech.
- R. Paolini per "la Repubblica": "Tutto in 100 chilometri vale quasi un miliardo: la formula magica di Alì". Lunedì, 10 Giugno 2013.
- L. Rastelli; A.Garosci per Largo Consumo n.9/2012: "Supply chain 2.0 per industria e GDO".
- L. Rastelli; A.Garosci per Largo Consumo n.6/2012: "L'allineamento industria-retail: una strada obbligatoria".
- Ricerca Ailog-Deloitte, 2006. "La supply chain come area di innovazione e di creazione di valore nel largo consumo".
- F. Rigatelli per "La Stampa": "I supermercati Selex vincono con più marchi". Lunedì, 13 Gennaio 2014.
- M. Rossi per "BeautyBusiness": "La profumeria incontra la GDO: il modello di Unix Profumerie". Venerdì, 3 Febbraio 2012.
- I. G. Venini per "ItaliaOggi": "Carrefour piccolo è bello". Venerdì, 28 Febbraio 2014.

*Desidero ringraziare anzitutto la Professoressa Daniela Favaretto, relatore di questa tesi, per la
disponibilità e la cortesia dimostratami.
Un particolare ringraziamento lo rivolgo al gruppo Ali S.p.A. per la preziosa collaborazione utile ai
fini di questa ricerca.
Vorrei infine ringraziare con affetto le persone a me più care: la mia famiglia, i parenti e tutti coloro
mi sono vicini.*

