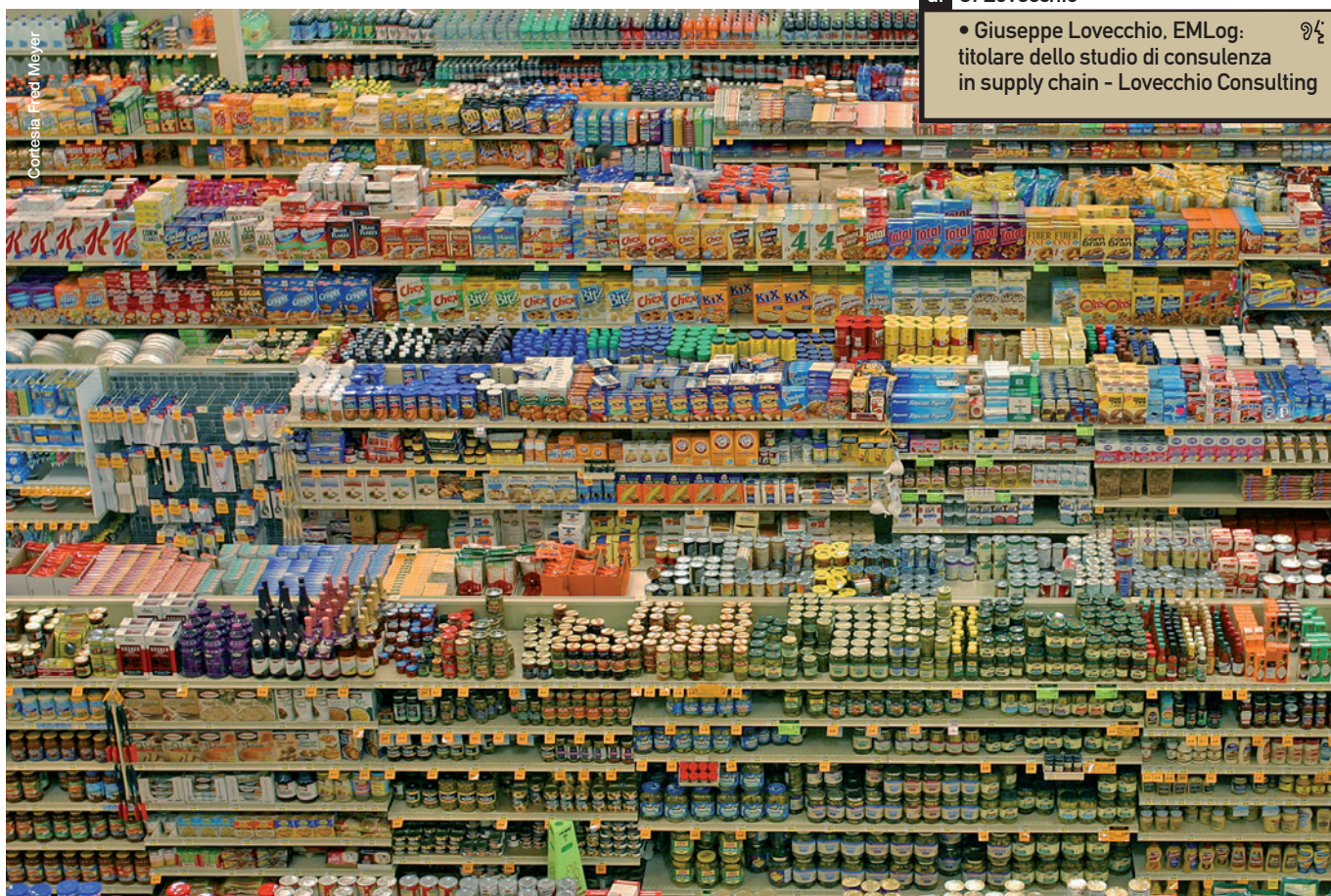


PIANIFICARE LA DISTRIBUZIONE: È ORA DI **CAMBIARE** LE REGOLE

di G. Lovecchio

• Giuseppe Lovecchio, EMLog:
titolare dello studio di consulenza
in supply chain - Lovecchio Consulting



Consumatori, distributori e produttori: tre mondi tradizionalmente distinti, con interessi spesso divergenti, in lotta perenne su chi riesce a portare a casa le migliori condizioni a disposizione lungo ciascuna filiera. Ma potrà essere sempre così? Specie in questi periodi turbolenti in cui le risorse sono sempre più scarse e gli utili risicati, la difficoltà di tenere in piedi le aziende si gioca spesso a danno dei propri partner (basti pensare ai termini di pagamento sempre più estesi...). Tutto questo mette a rischio la tenuta competitiva delle aziende a vantaggio di quelle che invece riescono a ridistribuire equamente utili, cash e reputazione

Oggi è noto a tutti come la domanda sia diventata molto volatile e dinamica, che le previsioni non si fanno o sono scarsamente accurate, generando così alti livelli di stock (o sue rotture), che serve più visibilità lungo le supply chain, che i punti vendita non si possono permettere di tenere magazzini, e così via.

I più avanzati approcci nella gestione delle filiere tendono a dare una risposta concreta a questi aspetti al fine di rendere il business, nella sua interezza, sostenibile per tutti gli attori che vi partecipano (i cosiddetti "stakeholders"). Spesso uno dei nodi cruciali per concretizzare questi nuovi "modi di lavorare e cooperare" risiede nella difficoltà di impostare dei modelli innovativi di pianificazione della distribuzione, che presuppongono innanzitutto una condivisione delle informazioni, oltre che una più fattiva collaborazione e fiducia tra gli attori coinvolti.

Ci si ferma spesso alle prime avvisaglie di mantenere "riservati" i dati, ad esempio, sui propri clienti, sul livello delle scorte, o sui volumi produttivi. Riservatezze che possono comunque essere ancora mantenute gestendo oculatamente profili di autorizzazione degli utilizzatori dei sistemi informativi,

in modo da non penalizzare le esigenze di condivisione di determinate informazioni che sono necessarie almeno per velocizzare i tempi di consegna e ridurre le scorte.

Il concetto base è comunque uno: accettare che tutti gli attori della filiera raccolgano le previsioni solo al punto vendita, dopodiché, in modalità "bottom-up" queste previsioni sono "aggregate" per le industrie manifatturiere, ma senza però "rielaborarle" lungo i vari passaggi fino al produttore.

Ciò in quanto solo sul punto vendita (che sia un ristorante, un supermercato od un negozio qualsiasi) si ha la reale conoscenza del mercato con i suoi consumatori, dopodiché ogni passaggio a monte non è altro che un calcolo e un'aggregazione di dati previsionali.

La domanda previsionale, e quindi indipendente (ossia che non dipende da

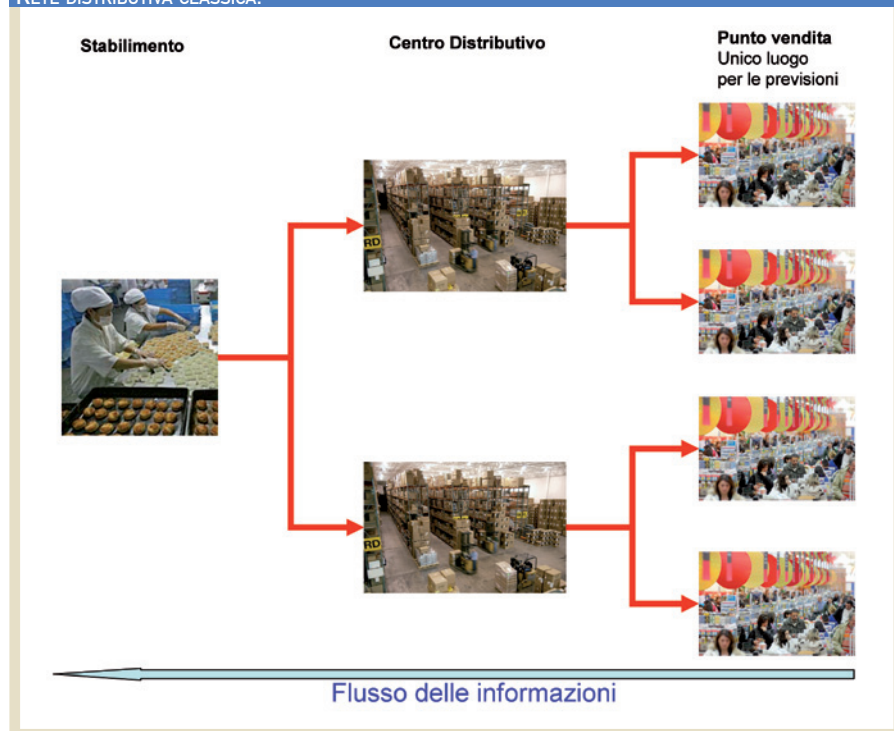
altri fattori o elementi se non il mercato), verrà semplicemente stimata ai punti vendita, e di conseguenza verrà tradotta in domanda dipendente (ossia calcolata dalla domanda di altri elementi o fattori) nei centri distributivi e negli stabilimenti, essendo derivata di quella indipendente, è in sintesi la logica che governa il DRP (Distribution Requirements Planning).

Ma ciò non basta. I lotti sovradimensionati, i lead time in gioco, i vari vincoli e inefficienze del sistema nel suo complesso possono creare altre grosse criticità, come il cosiddetto "effetto frusta" (ripple effect) nella filiera, che dimostra l'amplificazione della variabilità della domanda da valle a monte, dovuta innanzitutto all'assenza di un punto unico previsionale ed al conseguente accumulo di scorte in eccesso.

Questo avviene in quanto si hanno delle resistenze a condividere le informazioni "reali", oltre che a stabilire chi si deve

“I lotti sovradimensionati, i lead time in gioco, i vari vincoli e le inefficienze del sistema nel suo complesso possono creare grosse criticità, come il cosiddetto “effetto frusta” (ripple effect) nella filiera”

RETE DISTRIBUTIVA CLASSICA.



occupare professionalmente delle previsioni per tutti gli attori della filiera. In presenza dell'effetto frusta, succede allora che lo stock (parte di cui è ritenuto di "sicurezza" proprio perché dovrebbe coprire per definizione le variazioni impreviste della domanda o delle forniture) diventa quasi sempre l'elemento che copre le suddette variazioni impreviste, cosa ancora maggiormente aggravata dal comportamento di ciascun nodo della filiera che opera in modo "indipendente".

Se facessimo una valutazione approssimativa di quanto costa tale genere di spreco, dovuto essenzialmente alla mancanza di coordinamento e sincronismo (e che in definitiva ricade sui consumatori), esso equivarrebbe a circa un terzo del valore delle giacenze che sono presenti nei vari magazzini di produzione e distribuzione. Inoltre, anche nelle grandi catene di supermercati, si registra almeno l'8% di prodotti mancanti nel momento in cui sono richiesti dalla clientela, percentuale che arriva al 40 % durante le

promozioni (studio GMA/FMI, 2002).

È necessario evitare, dunque, che ciascuno faccia da sé le proprie previsioni e, soprattutto, che queste vengano stimate nuovamente a livello di centri distributivi e dei grossisti. Un discorso a parte meriterebbe l'accuratezza delle previsioni, anch'essa determinante nel generare una gestione dei livelli di stock ottimale, ma per questo argomento occorrerebbe un approfondimento particolare.

Questo nuovo approccio sinora descritto consiste in una evoluzione del modello classico del DRP, aggiungendo anche delle nuove tecniche di previsione applicabili specie sugli articoli a bassa rotazione. Esso parte dalla raccolta giornaliera delle vendite alle casse dei punti vendita, dopodiché le previsioni vengono aggiornate per le successive cinquantadue settimane, lanciando di conseguenza i programmi di approvvigionamento in modo

concatenato lungo tutta la filiera fino ai produttori, e rendendo visibili i livelli di giacenza per ciascun articolo in ogni punto della stessa.

I vantaggi sono evidenti anche per i produttori: si riduce la variabilità della domanda (il già menzionato "effetto frusta") consentendo così, a monte, una domanda più regolare e gestibile da parte della programmazione della produzione.

L'approccio mette sempre al centro la capacità di gestire la pianificazione ricollocando lo strumento informatico nel suo giusto ambito: come supporto intelligente alle scelte di bilanciamento tra carico e capacità, e non più come "delega in bianco" verso tools informatici nel ricercare ottimizzazioni in presenza di vincoli più o meno ipotetici.

Ciò comporta una riprogettazione dei flussi informativi e fisici, avente i seguenti macro obiettivi sui punti vendita:

- consegne giornaliere;

- livello di servizio ottimale;
- minimizzazione della merce invenduta e/o scaduta;
- minimizzazione delle rotture di stock.

Tali obiettivi dovranno essere compatibili con un costo logistico (trasporti, magazzinaggio, ecc.) che possa essere sostenuto dall'intera filiera di riferimento. La regolarità del ripristino sul punto vendita dipenderà da quali modalità di gestione delle scorte saranno attivate. Essenziale risulterà il dimensionamento della scorta minima e massima e delle politiche di riordino verso i produttori. Questi ultimi, infatti, garantiranno una reale capacità produttiva nel tempo in funzione delle programmazioni del canale distributivo (considerando le promozioni, le stagionalità, ecc.).

I vantaggi economici per i partecipanti a questo nuovo modello di filiera si traducono in:

- riduzione dei costi per i resi;
- riduzione dei costi di mancata vendita, a causa delle diminuite rotture di stock;
- riduzione dei costi per lo stock in eccesso (oltre lo stock massimo programmato);
- riduzione dei costi per consegne urgenti e non programmate che è bene siano equamente ripartiti tra i diversi attori (produttori, distributori, punti vendita).

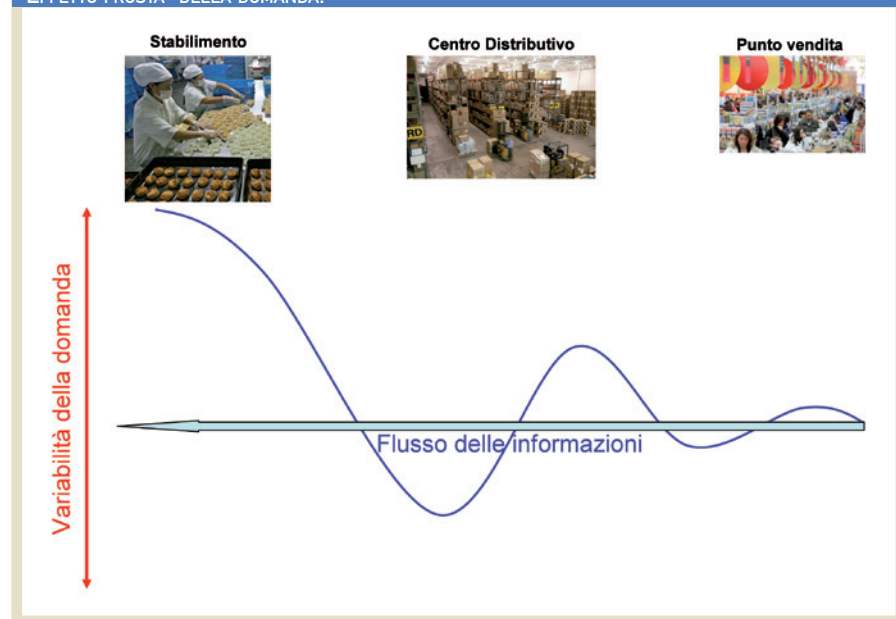
Occorrerà quindi sviluppare con cura:

- la gestione delle previsioni;
- la gestione del DRP, od un suo surrogato, che permette di gestire la domanda come indipendente (quindi soggetta a previsioni) solo sui punti vendita, ed invece dipendente a monte dei punti vendita.

Ci si basa semplicemente sui dati reali giornalieri di vendita, senza la necessità di investire su altri particolari aspetti. Le moderne tecnologie SaaS (Software as a Service) permettono di contribuire a questo approccio rendendo molto più flessibile l'uso degli strumenti stessi. Tutto questo non può che giocare a favore dei diversi attori della filiera, a patto che condividano strumenti, metodi e soprattutto obiettivi strategici.

Per passare dalla teoria alla pratica occorre lanciare un programma pilota, con un gruppo di lavoro formato da almeno un punto vendita, un distributore ed un produttore. Il risultato, con le premesse di cui sopra, non può che essere positivo a vantaggio di ciascun attore e degli altri che via via si agglieranno. □

"EFFETTO FRUSTA" DELLA DOMANDA.



“ Il concetto base è comunque uno: accettare che tutti gli attori della filiera raccolgano le previsioni solo al punto vendita, dopodiché, in modalità “bottom-up” queste previsioni sono “aggregate” per le industrie manifatturiere, ma senza però “rielaborarle” lungo i vari passaggi fino al produttore

”