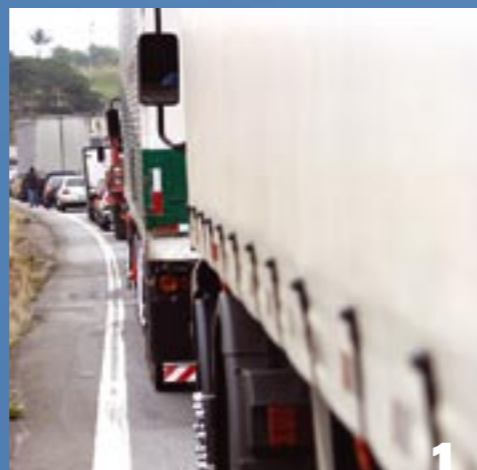


Una bevanda più veloce

Alcuni esercenti riescono meglio di altri a creare una catena di rifornimento e funzioni logistiche uniformi. La mappatura value stream (cioè la tecnica usata per analizzare il flusso dei materiali e le informazioni necessarie per portare un prodotto al consumatore), la pianificazione della consegna e le confezioni funzionali assumono un ruolo importante perché la merce arrivi agli scaffali nel minor tempo possibile.



Da Ruari McCallion



Per portare la merce sugli scaffali dei negozi di generi alimentari si devono superare diverse difficoltà, tra cui gli ingorghi di traffico. Una ricerca eseguita da Scala Logistics Consulting a nome del Ministero dei Trasporti del Regno Unito (DfT), alcuni anni fa, ha scoperto che gli ingorghi di traffico sulle strade britanniche durante le ore di punta dal lunedì al venerdì sono diminuiti. Tra le ragioni principali, una è molto interessante: l'apertura dei supermercati la domenica. Circa il 18% delle consegne primarie e un quarto delle secondarie avviene ora durante il weekend; il sondaggio ha rilevato però che gli ingorghi di traffico rappresentano sempre il 22% dei ritardi nella distribuzione dei cibi e il 17% di quelli per la consegna delle bevande. Sono anche menzionate la disponibilità degli autisti e i disagi di prelievo, ma il contribuente principale è «il comportamento della società stessa» o un «problema di consegna» non specificato; questi fattori ammontano al 61% del totale e al 69% nel settore delle bevande. In queste cifre sono inclusi i pub, i bar e i ristoranti più piccoli e ubicati in posizioni meno convenienti a paragone dei grandi supermercati, ma il numero rimane sempre incredibilmente alto. I destinatari sembrano essere più responsabili delle organizzazioni di logistica, ma su tutta la catena di rifornimento c'è molto spazio per miglioramenti.

“Una lattina di bevanda analcolica impiega quasi un anno per passare dal suo punto d'origine allo scaffale del supermercato”.

Il settore degli alimenti ha esplorato diverse idee progressive per oltre un decennio; alcune opzioni apparentemente attraenti non si sono dimostrate utili quanto si credeva, in particolare la spesa fatta su Internet. Le iniziative che all'inizio garantivano risparmi, come le vendite all'asta B2B hanno visto i guadagni evaporare a mano a mano che i venditori si sono rifiutati di diminuire continuamente i prezzi. Mentre il modello di impianti più grandi che producono prodotti standardizzati per intere regioni d'Europa ha garantito risparmi dall'economia di scala - e continuerà a farlo sui mercati in via di sviluppo - i settori più maturi si scontrano velocemente col fatto che i miglioramenti finiscono ben presto e talvolta addirittura le cose peggiorano. Una delle ragioni addotte dal professor Daniel T Jones, il capo della Lean Enterprise Academy e co-autore di 'The Machine that Changed the World' (la macchina che ha cambiato il mondo) è che l'interesse predominante di tutte le parti coinvolte si concentra soprattutto sul proprio settore.

Quasi un anno dall'inizio allo scaffale

Per ottimizzare il valore dell'intera catena è necessario prendere in considerazione tutto l'insieme e sviluppare una collaborazione efficace. Se si hanno dubbi su di ciò, basta prendere in considerazione una lattina di bevanda analcolica. Quando il Professor Jones e il suo team svolsero un esercizio di mappatura value-stream presso uno dei maggiori supermercati in Europa con rivendite al dettaglio scoprirono che ci vogliono 319 giorni per andare dalla 'miniera' (incluso le sorgenti per il metallo, la confezione e gli ingredienti) fino al magazzino. L'intero tragitto dura quasi un anno, ma soltanto due ore per fare e riempire la lattina.

“Tra 40.000 linee di derrate alimentari, le prime 1000 rappresentano il 75% delle vendite”.

Tesco, il dettagliante più importante nel Regno Unito ed uno dei maggiori supermercati in Europa, negli ultimi 10 anni ha avuto una crescita significativa nella quota di mercato e profitti. Al centro del successo c'è un interesse speciale nel miglioramento del processo; tra il 1983 e il 1996 la società ha fatto il possibile per modernizzare la propria catena di rifornimento tramite l'introduzione di scanning ai punti vendita (POS), le ordinazioni centralizzate in automatico, la distribuzione centralizzata, il controllo automatizzato del magazzino e la trasmissione elettronica dei dati (EDI) con i fornitori leader. Il lead time al negozio è passato da circa una o due settimane ad appena due giorni, mentre per i fornitori si è passati da quasi tre settimane ad appena tre giorni. La conservazione delle scorte è diminuita quasi della metà e simultaneamente è aumentata di otto volte la gamma dei prodotti, da 5000 SKU (unità di giacenze) a circa 40.000. La spinta verso il miglioramento è continuata cercando l'esempio migliore di gestione della catena di rifornimento; Tesco l'ha trovata seguendo un principio tratto dall'industria delle automobili. →



1. La congestione del traffico contribuisce per il 22% del ritardo complessivo nella distribuzione del cibo.

2. Passerà quasi un anno prima che la lattina finita vada dall'origine allo scaffale del supermercato.

3. Il professor Daniel T Jones,

capo della Lean Enterprise Academy UK, Tesco ha applicato le lezioni del sistema Lean Manufacturing (produzione snellita) alla propria catena di rifornimento.





5. Dopo un lungo viaggio, finalmente le lattine di bevande analcoliche arrivano allo scaffale.
6. Una mappatura value stream mostra la complessità del viaggio ed i punti di ritardo.

→ La mappa seguente (Fig 6) è stata sintetizzata da diversi prodotti, ma è tipica di una lattina di bevanda analcolica; comincia a dare un'idea del modo in cui aumentano le ore non usate.

Per riassumere, esistono due sentieri di entrata: gli ingredienti provengono dalla fattoria, la lattina inizia dalla miniera e dalla foresta o piattaforma petrolifera provengono la confezione, il cartone o la plastica. Si incontrano dove viene 'processato' il prodotto prima di essere immagazzinato al centro della distribuzione nazionale (NDC) del produttore, poi da lì procedono fino al centro di distribuzione regionale del dettagliante (RDC) ed in seguito arrivano al supermercato. Il prodotto si ferma praticamente dovunque lungo la catena, aumentandone il costo ma non il valore. La lattina è spedita nove volte e manipolata non meno di 170 volte prima che chi l'acquista possa portarla a casa. Per la maggior parte degli ultimi 20/60 giorni (a seconda se si muove più o meno lentamente) si è fermata in uno di sette punti diversi di stoccaggio complessivo.

Se si aggiungono i flussi di informazione a monte o a valle della catena, le cose diventano veramente complicate. I supermercati cercheranno di rendere il flusso più omogeneo e regolare su tutta la catena adottando modelli sofisticati per anticipare la richiesta, in seguito disturbati quando si fanno offerte speciali. Termini di consegna lunghi, una domanda fluttuante e previsioni basate sul senno di poi e soggette ad interferenze, portano alla variabilità delle ordinazioni di prodotti senza un cliente definito e al mantenimento di una capacità eccessiva. Il mercato potrà parlare di «merce

per il consumatore a movimento veloce» ma la catena del valore si muove tutt'altro che velocemente.

Non così veloce

In un grande magazzino la maggior parte del prodotto si muove abbastanza lentamente. Secondo la ricerca del Professor Jones, su circa 40.000 linee di prodotti alimentari, le prime 1000 probabilmente rappresentano il 75% delle vendite. Ciò crea un dilemma per i fornitori e il settore della logistica dato che i supermercati desiderano una risposta rapida e una disponibilità completa su tutta la gamma. I centri di distribuzione regionali, che dovrebbero svolgere operazioni soltanto da una baia ad un'altra, contengono ancora giacenze; controllare il prodotto, metterlo via, poi prelevarlo di nuovo e caricarlo diventa la norma. I fornitori di sistemi d'imballaggio sembrano aver trovato metodi per migliorare l'efficienza; basta guardare oggi ad uno scaffale di supermercato per vedere che la maggior parte dei prodotti è in confezioni studiate non solo per esporli al pubblico nel modo migliore, ma anche per facilitarne lo scarico.

A detta di D S Smith Packaging recentemente «abbiamo notato una crescita nei prodotti punto di vendita (POS) e di facile conservazione sui ripiani. I supermercati hanno spesso dichiarato che il costo maggiore per la distribuzione è quello degli ultimi 100 metri, dal camion allo scaffale. Poiché desiderano non rimanere mai a corto di prodotti, che la merce possa essere facilmente identificata dal cliente e che si segua la regola dei 'due secondi', vogliono che sia fuori dal carrello e sullo scaffale immediatamente». Questo richiede confezioni più piccole e facili

da aprire, con immagini distintive a più colori. Questa nuova enfasi ha portato a cambiamenti nei prodotti e nella produzione.

Confezioni più funzionali

Gli operatori di magazzini potrebbero aver notato una crescita nella percentuale dei prodotti fustellati, oltre alla quantità e alla diversità delle applicazioni stampate. Dall'altro lato però potrebbero non essersene accorti, dato che grazie ad alcuni design ingegnosi pallet pieni di prodotti non sono aperti fino a che raggiungono il supermercato. Già nel 2002 Linpac ha introdotto uno scatolone ondulato della dimensione di un pallet con schiuma iniettata attorno al prodotto per proteggerlo durante il transito. Al negozio, basta semplicemente togliere via la spugna completamente riciclabile. Il Loadmaster della DS Smith Speciality Packaging è una confezione pallet che incorpora scaffali e ripiani per formare degli espositori istantanei e può essere consegnato completo alla zona rivendita del supermercato. L'unità è formata da una serie di ripiani con divisioni interne bloccanti per creare punti forti in senso laterale e verticale.

Non una bacchetta magica

Le etichette RFID (per l'identificazione a radiofrequenza) sono di grande aiuto nelle varie fasi della produzione di derrate alimentari, ma si è data loro troppa importanza, quasi come se rappresentassero una specie di bacchetta magica per risolvere tutti i problemi del magazzino.

«Prima di passare al sistema RFID è necessario seguire pratiche solide di magazzino e garantire un buon flusso di merce in entrata e uscita, oltre che personale affidabile e processi validi.»

Gli stabilimenti organizzati secondo la 'teoria del caos', senza ubicazioni fisse per lo stock e punti multipli di magazzino per ciascun articolo, saranno anche attraenti se la merce viene mescolata e cambiata frequentemente, ma possono comportare delle 'cacce al tesoro' che impiegano tempo per espletare l'ordinazione. Dato che con RFID si può conoscere l'ubicazione di qualsiasi prodotto individuale, questi sprechi di tempo diventeranno una cosa del passato. Il professor Jones però crede che la risposta in realtà sia molto più semplice: basta organizzare il sistema di magazzino nel modo giusto fin dal principio. Forse è strano che uno dei venditori leader nel mondo di sistemi RFID sia d'accordo con quest'affermazione.

«Prima di tutto è necessario portare ordine nel magazzino» ha dichiarato recentemente un



rappresentante della Zebra Tech. «Si devono adottare pratiche solide di magazzino, un buon flusso di merce in entrata e in uscita, un personale affidabile e processi validi. Prima di passare a RFID si dovrebbe implementare un sistema a codice barra che funziona immediatamente. Molte persone hanno esperienza dei codici barra, ma non necessariamente della tecnologia RFID». Procortis, una ditta di consulenza per la strategia degli affari, ha dichiarato che RFID ha l'abilità di procurare le informazioni sui movimenti in tempo reale e il riconoscimento di prodotti complessi, di permettere la rispeditone dei beni deperibili e di registrare complesse informazioni sulla durata di magazzino, ma che tutto ciò non ha alcuna importanza senza fondamenti efficaci. Certamente migliora la qualità delle ordinazioni al magazzino, ma una buona organizzazione dello stabilimento è l'aspetto principale.

Collaborazione per migliorare

La manipolazione dei materiali rappresenta una parte essenziale della catena di rifornimento, ma non sono un aspetto isolato - allo stesso modo dell'imballaggio - la manifattura o il trasporto. Come ha dimostrato Tesco, è necessario prendere in considerazione tutto l'insieme e entrare in una collaborazione giusta per poter gestire efficacemente il magazzino ed evitare che la catena di rifornimento diventi gravida di giacenze. Molte industrie ora usano il sistema automobilistico di tempi precisi per il prelievo e la consegna con una tolleranza limitata; ciò significa un approccio disciplinato per tutte le parti. Per i dettaglianti rappresenta una sfida dato che la pianificazione della domanda guidata da preventivi di vendita rimane una cosa molto mutevole e influenzata parecchio da molti fattori esterni difficili da anticipare: non per ultimo i gusti in continuo cambiamento del pubblico! ■

Saremo felici di avere le vostre reazioni a questo articolo:

Ruari@eurekapub.eu

6. Diagramma value stream per le derrate alimentari

