

BLUEBOOK



Un vademecum per il next normal

Lesson learned post Covid-19
nella filiera del largo consumo

PREFAZIONE 7

OBIETTIVI E METODOLOGIA DELLA RICERCA 9

Introduzione: cosa è successo? 9

Il largo consumo in Italia ai tempi del Covid-19 10

Perché questa ricerca: motivazione e obiettivo 11

Framework metodologico della ricerca 12

L'ALBERO DELLE SOLUZIONI 16

1. Decomplexity 20

2. Ridondanza 36

3. Streamlining 50

4. Dynamic Planning 66

5. Fungibilità 84

6. Collaborazione di filiera 94

7. Health & safety 112

8. New capabilities 128

CONSIDERAZIONI SUL LIVELLO DI ADOZIONE DELLE SOLUZIONI 140

Livello di adozione delle 8 macro-categorie di soluzioni 140

Livello di adozione delle 24 categorie di soluzioni 142

Livello di adozione delle 60 soluzioni 144

Quando sono state pensate le Iniziative 146

RINGRAZIAMENTI 149

ECR ITALIA

MISSIONE

La missione dell'associazione, nata nel 1993, si riassume nella volontà di lavorare insieme per soddisfare i desideri del consumatore al meglio, più velocemente e al minor costo possibile attraverso un processo di business che porti a benefici condivisi lungo la filiera. Gli aspetti chiave dell'organizzazione sono quindi: la centralità del consumatore, l'efficienza e l'efficacia della relazione tra imprese ottenuta grazie alla adozione di un modello collaborativo.

OBIETTIVI

ECR nasce con l'obiettivo primario di re-ingegnerizzare i processi per ridurre i costi del sistema industria-distribuzione contribuendo allo sviluppo della collaborazione fra le imprese a vantaggio del consumatore.

L'attuale focus dell'associazione tende ad aumentare l'integrazione degli attori della filiera per la massimizzazione del valore nelle attività congiunte, operando contemporaneamente sul lato della domanda, sul fronte dell'organizzazione della supply chain e negli altri aspetti della relazione tra le imprese.

STRATEGIA

ECR Italia persegue i propri obiettivi coordinando il tavolo di dialogo fra Industria e Distribuzione, creando le condizioni per sviluppare progetti comuni con obiettivi quantificati, attraverso il coinvolgimento delle aziende e dei loro manager che partecipano direttamente alla definizione di soluzioni comuni.

ECR Italia adotta, quindi, una metodica di lavoro finalizzata al conseguimento di risultati concreti stimolando un approccio in grado di generare un dialogo costruttivo fra le parti.

LE IMPRESE ADERENTI A ECR ITALIA

IMPRESE DI DISTRIBUZIONE

Autogrill Italia
Carrefour Italia-GS
Conad
Coop Italia
Crai
D.It - Distribuzione Italiana
Despar Italia
Esselunga
Margherita Distribuzione
Metro Italia
Selex Gruppo Commerciale
VéGé Retail

IMPRESE DI PRODUZIONE

Barilla
Bauli
Beiersdorf
Bic Italia
Bolton Group
Cameo
Carapelli Firenze
Carlsberg Italia
Coca-Cola HBC Italia
Colgate Palmolive
Conserve Italia
Danone
Davide Campari-Milano
Elah Dufour
Eridania Italia
Fater
Ferrarelle
Ferrero
FHP di R. Freudenberg
GlaxoSmithKline Consumer Healthcare
Granarolo
Heineken Italia
Henkel Italia
Johnson & Johnson
Kellogg Italia
Kimberly-Clark
L'Oréal Italia
La Doria
Luigi Lavazza
Mondelez Italia
Montenegro
Nestlé Italiana
Parmalat
Perfetti Van Melle Italia
Procter & Gamble
S.C. Johnson Italy
Sperlari
Star Stabilimento Alimentare
Unilever Italia

IL GRUPPO DI LAVORO

AZIENDE DI PRODUZIONE

Barilla	Kellogg Italia
Bauli	L'Oréal Italia
Bolton Manitoba + Manetti & Roberts	Luigi Lavazza
Cameo	Mellin
Carlsberg Italia	Mondelez Italia
Coca-Cola HBC Italia	Montenegro
Conserve Italia	Nestlé Italiana
Danone Italia	Nestlé Waters
Eridania Italia	Parmalat
Fater	Ponti
Ferrero	Star Stabilimento Alimentare
FHP di R. Freudenberg	Unilever Italia
Heineken Italia	

AZIENDE DI DISTRIBUZIONE

Conad	Crai
Conad Adriatico	Despar Italia
Conad Centro Nord	Esselunga
Conad Nord Ovest	Selex
Coop Centro Italia	Selex - Il Gigante
Coop Consorzio Nord Ovest	Sigma (Consorzio Europa)
Coop Italia	

I LAVORI SONO STATI COORDINATI E FACILITATI DA:

Valeria Franchella, ECR Project Manager, GS1 Italy
Giuseppe Luscia, Responsabile progetti ECR Supply, GS1 Italy
Silvia Scalia, Direttore ECR e formazione, GS1 Italy

GLI AUTORI DELLA RICERCA

La presente ricerca è stata condotta dai prof. Fabrizio Dallari e Alessandro Creazza della LIUC Università Cattaneo e dal prof. Marco Melacini del Politecnico di Milano, con il contributo di ricercatori e dottorandi operanti presso il Centro di Ricerca sulla Logistica e il Supply chain Management della LIUC e del Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

In particolare, hanno collaborato alla ricerca Lorenzo Bruno Pratavia e Maria Concetta Carissimi. Un ringraziamento particolare va a Samuele Labriola, che ha supportato il team di lavoro lungo tutto il progetto di ricerca.

Dirimente è forse il termine che più può caratterizzare e descrivere l'effetto che il Covid-19 ha avuto sul funzionamento del mondo e sulle persone che lo abitano.

Imponente è stata la capacità di reazione delle imprese del largo consumo per garantire il servizio e la disponibilità dei prodotti. Un lavoro di squadra diffuso dove le persone hanno fatto la differenza nel contribuire all'efficienza del sistema.

Rapidità, flessibilità, capacità di prendere decisioni sulla base di segnali deboli del mercato, queste ed altre le competenze messe in campo dalle aziende del largo consumo.

La logistica si è confermata come pilastro strategico per la continuità del business dell'azienda e in questo studio è condensato tutto il grande lavoro fatto per sostenere la filiera del largo consumo.

Una ricerca solida, scientifica che, grazie al contributo delle aziende e al supporto di un team di ricerca congiunto Politecnico di Milano e LIUC Università Cattaneo, ha permesso la realizzazione di questo Vademecum, **che razionalizza e rappresenta in modo chiaro le soluzioni per la “supply chain continuity”** e per la gestione del rischio, diventando un riferimento per la filiera del largo consumo.

Uno strumento concreto, **utile per supportare le aziende nello sviluppo di una strategia organica di gestione dei rischi** e per creare una base di conoscenza diffusa e condivisa che possa rendere la filiera sempre più pronta e reattiva nell'affrontare i rischi futuri.

Ancora una volta **l'approccio collaborativo è fondamentale**. Caratterizza la gran parte delle soluzioni identificate, che richiedono di lavorare insieme per far funzionare la filiera, e traspare anche dalla volontà di mettere a fattor comune questo importante patrimonio di lezioni apprese per far sì che tutto il sistema evolva.

Questo Vademecum raccoglie **60 soluzioni, frutto di 360 iniziative implementate da 21 imprese italiane (15 produttori e 6 retailer)**. Si tratta delle **azioni messe in campo dalle aziende per garantire la catena di fornitura** nonostante il momento di difficoltà.

Con un approccio scientifico, è stato “fatto ordine”: le soluzioni sono state infatti riorganizzate in **8 macrocategorie** (decomplexity, ridondanza, streamlining, dynamic planning, fungibilità, collaborazione di filiera, health & safety, new capability) e **24 categorie**.

Ognuna delle 60 soluzioni riporta la definizione, le aree di impatto, come implementarla, le esemplificazioni e un pannello di indicatori quantitativi riguardanti il grado di diffusione della soluzione, la percentuale di aziende che l'avevano già adottata e di quelle che la renderanno strutturale. Una rappresentazione chiara e facilmente fruibile.

L'emergenza ha messo in discussione qualsiasi schema, ha avuto effetti sulle dinamiche di mercato, sui canali distributivi, sulle logiche operative e sulle strategie di breve e di lungo periodo delle imprese. Ma ha anche accelerato dei cambiamenti positivi importanti, favorendo la caduta di barriere storiche e un grande e rapido processo di sperimentazione di nuove soluzioni.

Possiamo considerare il Vademecum un supporto per allenarsi ad affrontare l'incertezza del futuro, consapevoli che **collaborazione, digitalizzazione e visibilità nella filiera resteranno elementi fondamentali per affrontare le nuove sfide.**

1.1 INTRODUZIONE: COSA È SUCCESSO?

Il mondo è cambiato, e probabilmente non sarà più lo stesso. Il 2020 ha segnato una svolta epocale nel modo in cui viviamo la quotidianità e nel modo in cui le aziende, i governi e in generale la società prendono decisioni e operano.

Il 21 febbraio 2020 è stato ufficialmente registrato in Italia il primo caso di contagio da Covid-19, dopo che alla fine del 2019 un nuovo virus era apparso in Cina e aveva iniziato a destare preoccupazioni su ciò che stava accadendo. Inizialmente questo evento parve a tutto il mondo occidentale come “un problema locale”, ovvero un evento spiacevole circoscritto alla Cina e che sembrava non riguardare direttamente l'Europa.

Ben presto però la situazione è cambiata e il significato del termine “globalizzazione” è apparso ancor più evidente a tutti. Le innumerevoli connessioni fra il mondo occidentale e orientale, i flussi di trasporto di passeggeri e di merci, i collegamenti fisici in un mondo iper-connesso hanno fatto sì che il contagio si diffondesse rapidamente dalla Cina in tutto il pianeta. Quella che era cominciata come un'epidemia localizzata in un paese del Far East è divenuta una pandemia globale, riconosciuta come tale dall'Organizzazione Mondiale della Sanità l'11 marzo 2020.

Una pandemia che, viste sia la notevole pressione esercitata sui sistemi sanitari territoriali e ospedalieri, sia le implicazioni per la salute della popolazione in generale, non ha lasciato altra scelta ai governi nazionali e locali se non quella di procedere all'introduzione di misure di restrizione alla libera circolazione delle persone e alle attività sociali, produttive, commerciali ed economiche in generale. Dapprima con un lockdown nazionale e in seguito con restrizioni a livello regionale abbinate ai tre colori di severità (giallo, arancione e rosso).

Ciò si è tradotto, soprattutto nella prima ondata (febbraio-aprile 2020), in un drammatico sconvolgimento dei tradizionali stili di vita e quindi di consumo, con significative implicazioni sul profilo della domanda, così come sui ritmi lavorativi e sull'impostazione dei processi organizzativi e aziendali, di produzione e distribuzione delle merci su scala locale e globale.

Gli impatti sulle supply chain dovuti al lockdown conseguente alla prima ondata sono stati molteplici. Dal punto di vista delle dinamiche di mercato, da un lato si è verificata una drastica diminuzione delle vendite di certi prodotti a causa del rallentamento delle attività commerciali e al conseguente calo della domanda, mentre dall'altro si sono riscontrati incrementi esponenziali della domanda di differenti tipologie di prodotti causati da *panic buying* e timori infondati di esaurimento repentino delle scorte, che hanno mandato in crisi la capacità di risposta delle aziende. Si è quindi assistito al cosiddetto “effetto frusta” (o *bullwhip*): grandi fluttuazioni della domanda (in negativo e in positivo) che si amplificano risalendo la supply chain verso i fornitori a monte.

Questi impatti si sono concretizzati da un punto di vista della filiera, ad esempio, in fermi di produzione dovuti a mancanza di materie prime e diminuzione della capacità produttiva a causa di riduzione di personale attivo nei reparti e nei magazzini, limitazioni alla circolazione delle merci in termini di minore capacità di trasporto disponibile e chiusura delle frontiere per quanto riguarda i flussi logistici internazionali.

IL LARGO CONSUMO IN ITALIA AI TEMPI DEL COVID-19

1.2

In questa situazione di crisi, come si è comportato il settore del largo consumo in Italia? Un'indagine sviluppata da ECR Italia con il supporto della LIUC Università Cattaneo e del Politecnico di Milano dal titolo “**COVID-19 nel largo consumo: quali effetti e quali implicazioni per la filiera?**”, condotto nel mese di aprile 2020, ha coinvolto circa 100 aziende del settore che hanno evidenziato gli impatti conseguenti la prima ondata della pandemia e alcune azioni intraprese per contrastarne o mitigarne gli effetti.

Le drammatiche variazioni della domanda commerciale si sono fatte sentire anche nel largo consumo, e hanno colpito i diversi comparti, provocando una sorta di effetto elastico sul portafoglio prodotti venduti delle varie aziende. Sono state quindi registrate contrazioni delle vendite di determinate categorie di prodotti e di certi formati, mentre vi sono stati incrementi considerevoli della domanda per altri quali la detergenza e la sanificazione, beni alimentari essenziali (es. pasta, pane e ingredienti per prodotti da forno), petfood e beni di conforto.

Inoltre, sono cambiate sia le dinamiche commerciali, con la riduzione significativa dei flussi di espositori e con l'annullamento di alcune azioni promozionali, sia la temporezzazione dei flussi logistici (dal cut-off alla presa in carico), con consegne ai Ce.Di. prolungatesi anche nelle fasce serali e con la riduzione della concentrazione delle consegne alla GDO a fine mese.

Gli effetti dei lockdown si sono manifestati anche in termini di mutevole pressione sui canali distributivi. A causa delle limitazioni agli spostamenti e del timore di possibili affollamenti, si è assistito ad un incremento delle visite ai punti vendita (PdV) di prossimità di medio-piccole dimensioni, a discapito dei grandi centri commerciali e delle grandi superfici di vendita in aree extraurbane. Parallelamente si è assistito ad un incremento della domanda dei servizi e-commerce, di consegna a domicilio o di ritiro presso il punto vendita (**click&collect**), determinando uno spostamento verso necessità di **Omnicanalità** rispetto al consueto shopping presso i punti vendita fisici.

Le aziende si sono trovate spesso a dover fare i conti con indisponibilità di alcuni plant produttivi o impianti logistici situati nelle “zone rosse”, oppure a non avere la possibilità di ricevere rifornimenti da fornitori internazionali o consociate estere, a causa delle quarantene in ingresso (che hanno inizialmente disincentivato i trasportatori esteri a rendersi disponibili per le consegne in Italia) o per la chiusura dei confini con i paesi esteri, o a trovarsi in difficoltà nell'organizzare le consegne di prodotti finiti verso l'estero.

Anche con la seconda ondata autunnale, l'introduzione delle “Regioni rosse” ha comportato una riduzione della mobilità delle persone, che ha generato fenomeni di assenteismo e cali di produttività, seppur in modo lieve rispetto alla prima ondata.

Nonostante tutti questi sconvolgimenti delle tradizionali dinamiche di mercato e delle logiche operative, secondo i risultati dello studio ECR Italia, la filiera del largo consumo è stata in grado di reggere il colpo, al netto degli iniziali momenti di dif-

ficoltà. Gli impatti maggiori sono stati registrati, soprattutto durante il primo lockdown, in termini di minore disponibilità per alcune categorie di prodotti e di ridotta capacità produttivo-distributiva in reparto e in magazzino dovuta alla mancanza di manodopera.



Per dare un supporto immediato e favorire un primo confronto in piena emergenza è stato organizzato a giugno 2020 un webinar, con la presentazione dei risultati delle prime evidenze della risposta della filiera all'emergenza in corso.

1.3 PERCHÉ QUESTA RICERCA: MOTIVAZIONE E OBIETTIVO

Durante la prima ondata della pandemia, con il conseguente lockdown, è emerso il ruolo fondamentale del settore della logistica e del trasporto, assunto agli onori della cronaca per aver “salvato” il paese nei momenti più critici, garantendo - per quanto possibile - la disponibilità di prodotti e materiali essenziali per la sussistenza della società e per lo svolgimento dei servizi sanitari e di base.

Le imprese della filiera del largo consumo in Italia hanno, infatti, dimostrato la capacità di saper prendere una serie di iniziative volte a limitare gli impatti della crisi, interpretare i segnali deboli e ripartire dopo lo shock iniziale, mantenendo la continuità delle proprie operations produttivo-distributive. Tali azioni hanno riguardato tutti gli stadi e i processi di supply chain, dalla fase di approvvigionamento, alla fase di produzione fino all'ambito distributivo.

Per questo motivo ECR Italia ha voluto approfondire ulteriormente come abbiano reagito dal punto di vista dei processi di filiera le aziende del settore (PRO= fornitori e GDO= imprese della distribuzione) e quali siano state le iniziative e le buone pratiche introdotte al fine di ridurre gli impatti derivanti dalla pandemia e assicurare la disponibilità dei prodotti lungo la filiera.

L'obiettivo pertanto è stato quello di raccogliere e capitalizzare le esperienze direttamente dalle aziende e metterle a fattor comune, al fine di creare una base di conoscenza diffusa riguardo le soluzioni e gli approcci adottati e adottabili in queste situazioni.

In definitiva questo report vuole essere un supporto (Vademecum) per non farsi trovare impreparati al presentarsi del prossimo rischio (trattasi di un'ulteriore ondata o di un nuovo evento negativo ad oggi non prevedibile) e che rappresenti un patrimonio di conoscenza condivisa per condurre il settore del largo consumo verso un ulteriore miglioramento del proprio livello di preparazione alla gestione dei rischi e della capacità di reazione agli imprevisti. Infatti, si è ormai diffusa la consapevolezza che la capacità di gestione dei rischi, per loro natura difficili da prevedere in termini di impatto e probabilità di accadimento, rappresenta una leva strategica fondamentale per l'intera filiera.

FRAMEWORK METODOLOGICO DELLA RICERCA

Nella Figura 1.1 è riportato lo schema metodologico adottato per lo sviluppo della ricerca. La metodologia è stata progettata dal team di ricerca della LIUC Università Cattaneo e del Politecnico di Milano sulla base di un processo di tipo induttivo che, a partire dallo sviluppo di uno strumento di raccolta dati, consente di analizzare le evidenze raccolte sul campo e interpretarle secondo un framework comune. L'obiettivo è pertanto quello di fornire una visione di insieme omogenea e organizzata secondo un flusso di sintesi utile per costruire strumenti di comunicazione intuitivi.

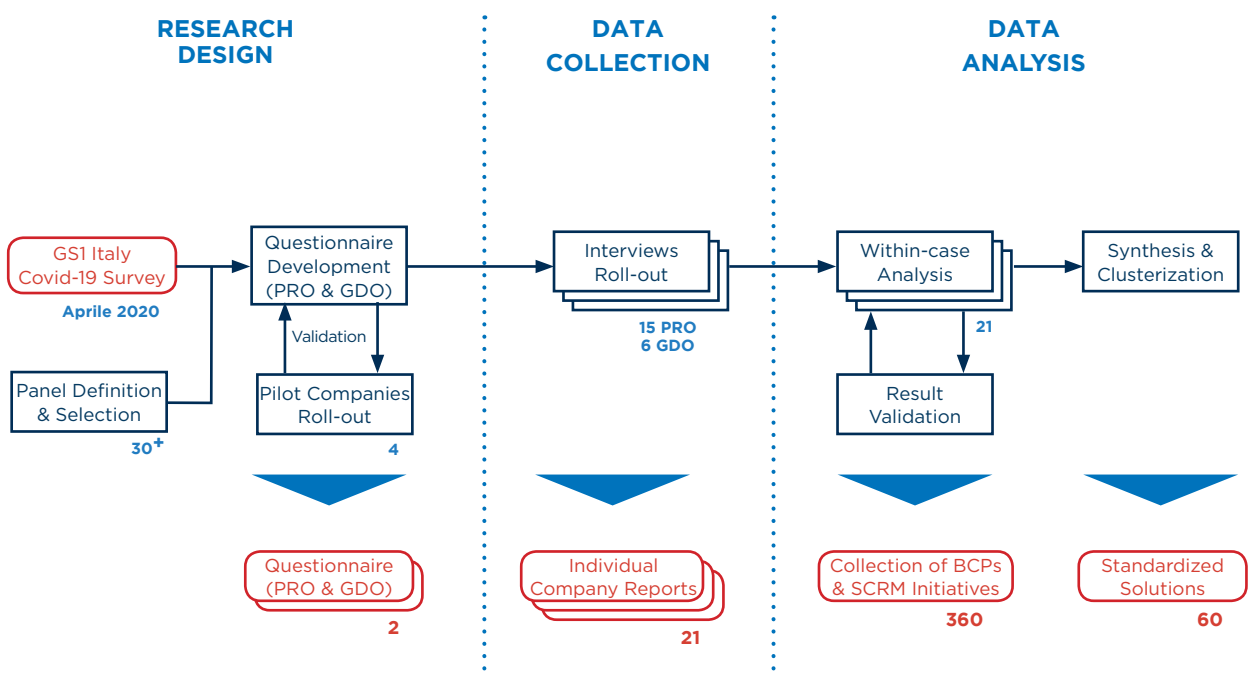


Figura 1.1 - La metodologia di ricerca adottata

Fonte: LIUC Università Cattaneo & Politecnico di Milano

La prima fase (**Research design**) è costituita dal processo di progettazione della ricerca, in cui sono stati definiti i confini di indagine, gli obiettivi del progetto stesso e le caratteristiche dello strumento di raccolta dati. Il punto di partenza di questa fase sono state le risultanze dell'indagine sugli impatti e le implicazioni del Covid-19 sulla filiera del largo consumo, realizzata da ECR Italia nel mese di aprile 2020 immediatamente a seguito della prima ondata. La lettura critica di tali risultanze ha consentito di chiarire la necessità di approfondire le iniziative adottate dalle aziende operanti nella filiera al fine di "reggere il colpo" provocato dalla pandemia e ha consentito di comprendere quali elementi dovessero costituire l'ossatura dello strumento di raccolta dati.

In particolar modo, in questa fase è stato definito l'orizzonte temporale dello studio, ovvero la prospettiva secondo la quale fosse opportuno analizzare in dettaglio le iniziative di resilienza intraprese: prima dell'arrivo della prima ondata di infezioni da Covid-19 (ieri), quelle studiate e sviluppate proprio durante le settimane del primo lockdown (oggi) e quelle che si intende implementare in futuro (domani). Si sono chiariti gli obiettivi delle iniziative, la durata delle stesse (permanenti/strutturali oppure temporanee per emergenze) e l'impatto sui costi logistici.

Tali assi di classificazione hanno condotto alla stesura di un questionario di indagine che è stato sottoposto a validazione attraverso una serie di casi pilota, tramite il coinvolgimento di un sottoinsieme del campione di aziende del gruppo di lavoro ECR costruito al fine di realizzare l'indagine. I feedback raccolti hanno consentito di raffinare il questionario tramite una serie di iterazioni che hanno portato alla stesura definitiva dello strumento di raccolta dati, ottenendo due versioni: una per i produttori del largo consumo (PRO) e una per le aziende della GDO. Il questionario finale è stato costituito da 8 domande aperte. Parallelamente, è stato definito il campione di studio, tenendo conto delle caratteristiche della popolazione di aziende appartenenti al mondo ECR Italia e selezionando un panel rappresentativo in base alle merceologie trattate (lato produttori) e alla copertura geografica (lato distribuzione). Si è ottenuta una buona stratificazione del campione con la rappresentatività di tutte le caratteristiche fondamentali del settore: 15 aziende PRO e 6 aziende GDO.

La seconda fase della ricerca (**Data collection**) è rappresentata dalla raccolta dati attraverso interviste (**video-call**) condotte da fine luglio 2020 a settembre 2020 (prima dell'inizio della seconda ondata). Al fine di catalogare in maniera coerente e uniforme le informazioni raccolte, è stato definito uno schema standard riepilogativo delle interviste realizzate (Figura 1.2).

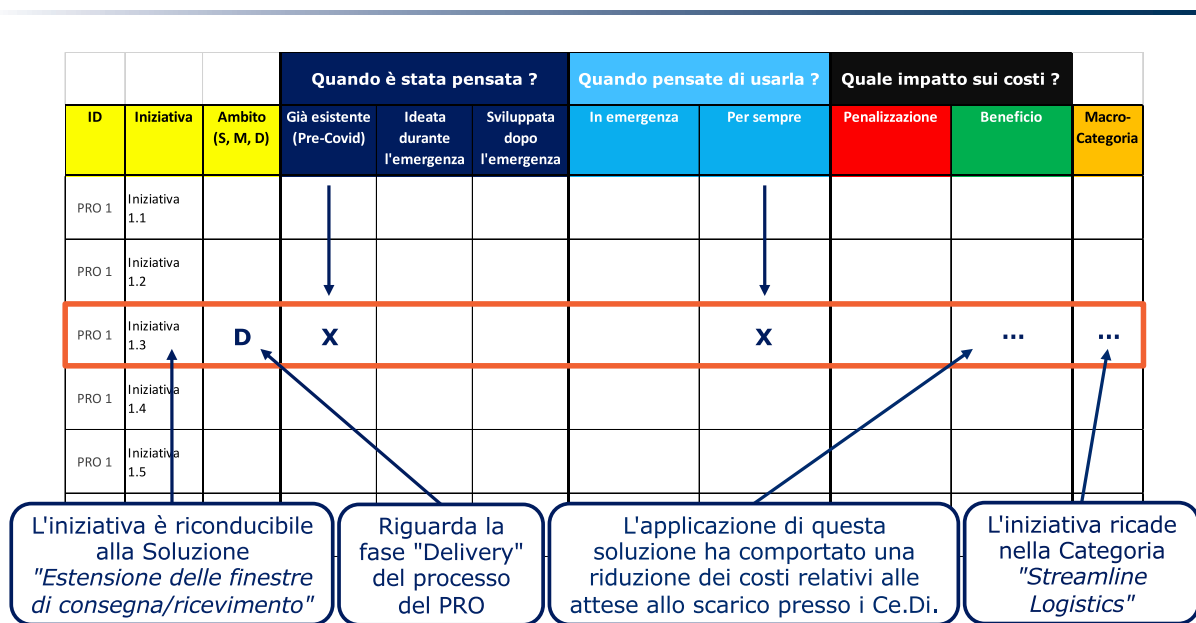


Figura 1.2 - Lo schema concettuale per la raccolta e validazione delle iniziative

Nella terza fase della ricerca (**Data analysis**) sono state rielaborate le 21 schede aziendali raccolte per derivarne un set di 60 soluzioni univoche e strutturate gerarchicamente. A tal fine è stata condotta prima una *Within-case analysis*: a partire dai report individuali realizzati a valle di ciascuna intervista, il team di ricerca ha chiesto agli intervistati di validare l'output di ciascuna intervista. Una volta ricevuta la conferma dell'accuratezza delle informazioni raccolte, dell'appropriatezza della codifica delle informazioni e, infine, la correttezza dell'interpretazione delle risultanze, si è proceduto alla catalogazione dei dati al fine di consolidarli, renderli fruibili e consentire un'analisi di insieme per giungere a una sintesi complessiva dello studio (*Cross-case analysis*).

In Figura 1.3 è riportato lo schema del processo adottato al fine di analizzare, catalogare, consolidare e sintetizzare i dati raccolti e gli output del processo di ricerca.

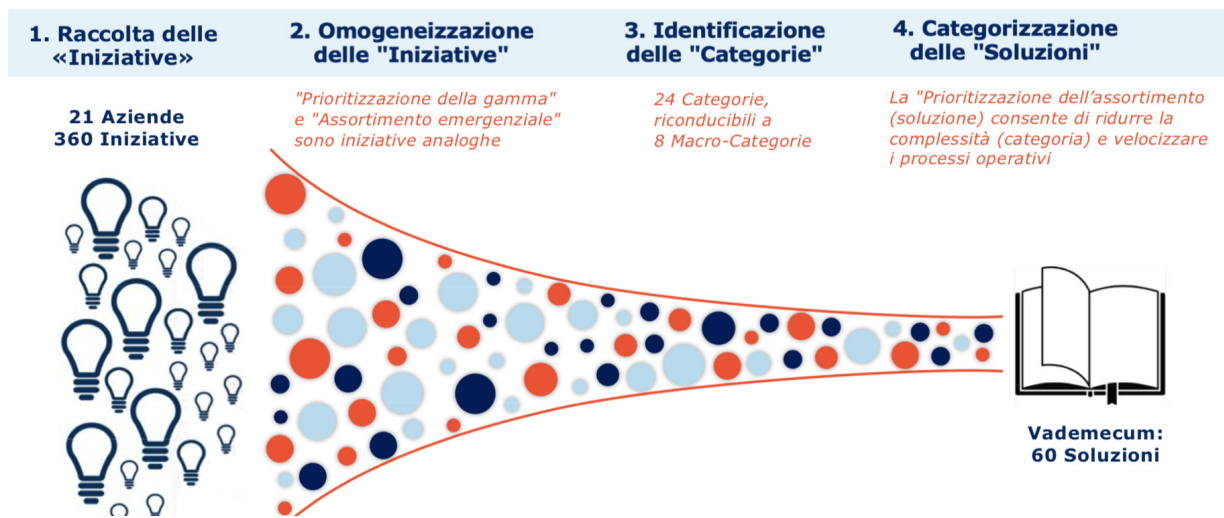


Figura 1.3 - Il *funnel* delle idee: dalle 360 iniziative alle 60 soluzioni

Dalle 21 interviste realizzate sono state raccolte 360 iniziative aziendali volte a contrastare gli effetti negativi del Covid-19 e garantire continuità alle attività delle aziende. Analizzando le 360 iniziative complessivamente raccolte è emerso un certo livello di comunanza fra di esse, in particolar modo di sovrapposizione dei concetti descrittivi che esprimono appartenenza a gruppi omogenei di elementi. In altre parole, seppure espresse con descrizioni e termini differenti, alcuni gruppi di iniziative intraprese dalle aziende erano concettualmente simili fra di loro e riconducibili a cluster omogenei e chiaramente identificabili. Tale processo ha pertanto portato a "omogeneizzare" le iniziative. Un esempio è rappresentato dalle iniziative "Prioritizzazione della gamma" e "Assortimento emergenziale", le quali sono analoghe e pertanto assimilabili nella medesima soluzione di "Prioritizzazione delle referenze".

A partire dalle 360 iniziative raccolte, l'opera di omogeneizzazione ha portato alla definizione di 60 elementi univoci e concettualmente rappresentativi, che sono stati definiti "**Soluzioni**". Come menzionato, nell'attività di omogeneizzazione è stato possibile identificare 24 cluster di appartenenza delle diverse Soluzioni, vale a dire 24 "**Categorie di Soluzioni**".

Nell'opera di sintesi è stato possibile riconoscere, grazie anche a suggerimenti provenienti dalla letteratura scientifica, come le 24 Categorie di Soluzioni potessero essere ricondotte a loro volta a 8 raggruppamenti di più alto livello: le "**Macro-Categorie**". Pertanto, ciascuna Soluzione appartiene ad una Categoria che è riconducibile ad una Macro-Categoria. Ad esempio, la "Prioritizzazione delle referenze" (Soluzione) consente di ridurre la complessità (Macro-Categoria).

Nella successiva sezione di questo report verranno descritte le 60 Soluzioni individuate che costituiscono il cosiddetto "**Albero delle Soluzioni**", articolato in:

- ▶ 8 Macro-categorie (i tronchi).
- ▶ 24 Categorie di soluzioni (i rami).
- ▶ 60 Soluzioni (le foglie dell'albero).

Come illustrato nella sezione precedente, le 21 interviste condotte hanno permesso di identificare 360 iniziative, rielaborate successivamente in 60 Soluzioni, a loro volta classificate in 24 Categorie riconducibili a 8 Macro-Categorie.

- Completivamente dalle 21 interviste sono emerse **360** iniziative che sono state classificate in 8 macro-categorie ("tronchi"), 24 categorie ("rami") e 60 soluzioni ("foglie")

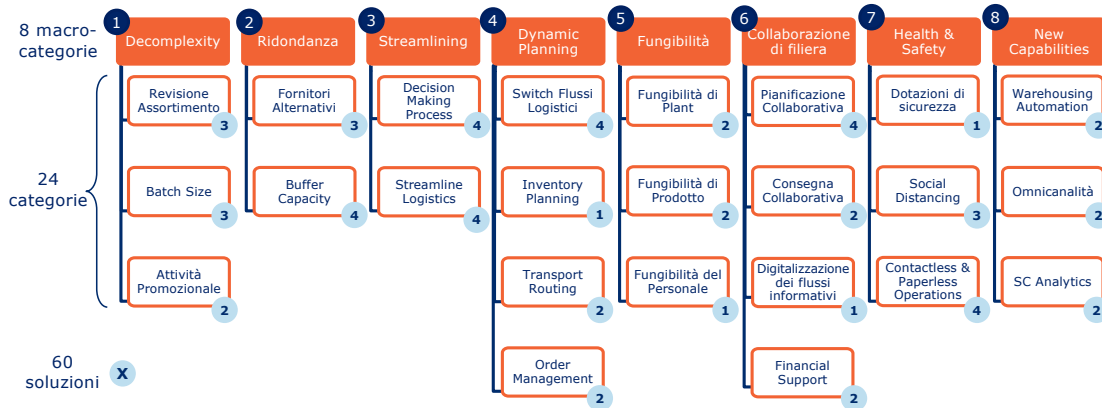


Figura 2.1 - L'albero delle soluzioni articolato in 24 categorie riconducibili a 8 macro-categorie

La prima Macro-Categoria è stata denominata **Decomplexity** e include tutte quelle soluzioni volte a ridurre la complessità della supply chain, focalizzandosi sull'essenziale per utilizzare al meglio le risorse a disposizione ("Less is more"). Tra le categorie al suo interno ricadono la **Revisione dell'assortimento** (in termini di Prioritizzazione delle referenze, ma anche di Rallentamento del lancio di nuovi prodotti o di Razionalizzazione dei formati), l'aumento del **Batch size** (attraverso lotti di produzione più grandi, o in generale l'arrotondamento degli ordini verso l'intero superiore – sia il pallet intero mono-referenza, sia il carico completo FTL) ed una revisione delle **Attività promozionali** (compresa la riduzione dei flussi di espositori, palbox o display pallet in favore di unità di carico - UdC - standard non rilavorate).

La seconda Macro-Categoria, denominata **Ridondanza**, raccoglie le soluzioni pensate per diversificare il rischio e creare soluzioni di back-up, in modo tale da poter disporre di risorse aggiuntive/alternative da attivare in caso di necessità per assicurare la continuità delle operations ("Just in case"). Le categorie incluse prevedono l'**Attivazione di fornitori alternativi** per materie prime e packaging, prodotti finiti, ma anche servizi logistici da parte di fornitori terzi (3PL), oltre alla creazione di una **Buffer capacity**. Quest'ultima può riguardare l'introduzione di scorte strategiche per prodotti alto-ventendenti o componenti strategici, il ricorso all'**Inventory pooling**, la ricerca di spazi alternativi di magazzino (attivabili *on-demand*), e l'inserimento di manodopera aggiuntiva in caso di necessità.

La terza Macro-Categoria, **Streamlining**, intende riassumere tutte le soluzioni che sono pensate per velocizzare e rivedere i processi di supply chain, specialmente in termini di *decision making*, per renderli più snelli e agili, operando “*at the speed of relevance*”. La prima categoria al suo interno fa riferimento proprio al **Decision making process**, inteso come snellimento e semplificazione degli iter decisionali, spesso accompagnato dalla formalizzazione di un **Business Continuity Plan** (BCP), dall’attivazione di un comitato di crisi e dall’aumento della frequenza di revisione dei piani logistico-produttivi. La seconda categoria, invece, è maggiormente legata agli aspetti operativi (**Streamline logistics**), attraverso l’estensione delle finestre di ricevimento ai Ce.Di., l’estensione degli orari di lavoro per organizzare diversamente le attività (ad esempio con un turno notturno supplementare), lo svincolo dei semirimorchi in piazzali di prossimità (trattasi dell’adozione del sistema “Aggancia & Sgancia” per la movimentazione dei semi-rimorchi) e l’anticipo dei *cut-off* in magazzino accompagnato da una revisione dei processi di *order fulfillment*.

La quarta Macro-Categoria è stata denominata **Dynamic Planning**, ed è guidata dal principio di aumentare l’agilità in fase di pianificazione per poter modificare in real-time le scelte logistiche relative ad utilizzo e allocazione delle risorse, incrementando adattabilità e flessibilità (“*It is not the strongest that survives...*”). La prima categoria qui inclusa è stata indicata come **Switch dei flussi logistici**. Essa può riguardare lo *switch* dei plant o dei magazzini da cui evadere gli ordini, ma anche dei punti di consegna, sostituendo la consegna diretta con quella a Ce.Di. Tra le soluzioni vi è poi il ritiro franco fabbrica da parte dei clienti, così come una generale revisione delle frequenze di consegna. Tra le altre categorie, si trovano **Inventory planning** (che prevede una riallocazione dinamica dello stock nei diversi nodi del network, attraverso scelte di arretramento o avanzamento verso i clienti), e **Transport routing** (ossia un re-instradamento dei flussi tramite ricorso al trasporto intermodale o rivedendo i percorsi per superare eventuali blocchi alle frontiere). Infine, è stata identificata un’ultima categoria, indicata come **Order management**, le cui soluzioni prevedono alternativamente la prioritizzazione o il bilanciamento degli ordini (decidendo quindi se privilegiare i clienti più grandi o se, invece, spalmare le quantità disponibili su tutti i clienti).

La quinta Macro-Categoria include le soluzioni pensate per aumentare la flessibilità e l’interscambiabilità, ossia la **Fungibilità** dei sistemi. L’obiettivo è, infatti, quello di aumentare la sostituibilità di articoli e sistemi produttivi, riducendo gli *switching cost*, per attivare rapidamente piani alternativi (“*Design for resilience*”). Tale fungibilità può riguardare i plant (attraverso una riduzione del livello di specializzazione - noto anche come *plant bridging* - o una riconversione delle linee produttive), i prodotti (incrementandone le comunanze nei formati e nelle confezioni per aumentarne l’adattabilità su mercati diversi, oppure rivedendo le distinte base), ma anche il personale, che può essere riconvertito rapidamente su mansioni differenti tramite *Job enlargement*.

La sesta Macro-Categoria comprende le soluzioni di **Collaborazione di Filiera**, legate quindi all’adozione di comportamenti virtuosi nelle relazioni di filiera (PRO-GDO-3PL) a beneficio di tutti gli attori coinvolti (“*Win-win formula: 1+1 > 2*”).

La **Pianificazione collaborativa** costituisce la prima categoria compresa al suo interno. Essa è intesa come adozione di logiche di collaborative planning per aumentare la *SC visibility*, un maggiore ricorso al VMI, ed un'intensificazione delle comunicazioni e delle relazioni non solo tra operations PRO e GDO, ma anche con i 3PL. Tra le altre categorie, si ritrovano la **consegna collaborativa** (attraverso l'Utilizzo di slot di scarico dedicati o di modalità *free pass* per le consegne certificate), la **digitalizzazione dei flussi informativi** (grazie ad un utilizzo più esteso dell'EDI), e soluzioni di **financial support** sia verso i fornitori (riduzione dei tempi di pagamento) sia verso i clienti (dilazione dei tempi di pagamento ed attivazione di linee di credito).

La settima Macro-Categoria, **Health & Safety**, è quella che più di tutte ha rappresentato la novità della disruption introdotta dalla diffusione del Covid-19. Essa comprende tutte quelle soluzioni volte a tutelare la salute e la sicurezza di dipendenti, fornitori e clienti per ridurre il rischio di contagio e garantire la capacità operativa ("*Work hard, stay safe and make history*"). Le categorie al suo interno includono le **dotazioni di sicurezza** (quali DPI e altre misure di protezione, da adottare in maniera tempestiva), il **social distancing** (tramite l'introduzione di squadre di lavoratori fisse e turnazioni precise, il ricorso al **remote working** ed il divieto di accesso agli autisti di terzi) e l'implementazione di procedure **contactless and paperless**, quali l'aumento della presa ordini da remoto, l'adozione di **cashless delivery**, la sospensione della firma sulle bolle di consegna ed il ricorso a modalità di **paperless office**.

Infine, l'ottava ed ultima Macro-Categoria include tutte quelle soluzioni che richiedono lo sviluppo di **New capabilities**, utili per fronteggiare non solo la crisi Covid-19, ma soprattutto per sviluppare quelle competenze innovative necessarie affrontare le sfide del **New normal** ("*Bridging the future*"). Al suo interno, ricadono le categorie **Warehousing automation** (sia in termini di sistemi automatici di magazzino per lo stoccaggio di pallet o cassette, sia in maniera più ampia rispetto alla digitalizzazione dei magazzini), **Omnicanalità** (non solo il potenziamento della capacità di evadere gli ordini online, ma una più diffusa capacità di modulare i diversi canali di vendita) e infine le soluzioni di **SC analytics**, attraverso l'introduzione di sistemi di supporto alle decisioni in grado di sviluppare **What-If & scenario analysis**, ma anche di abilitare modalità innovative di **Demand sensing and predictive analytics**.

È importante sottolineare che, a fronte dell'inclusione di una specifica soluzione all'interno di una Macro-Categoria, esse hanno spesso presentato caratteristiche ibride, tali da poter associare le soluzioni a più Macro-Categorie simultaneamente. Ad una Macro-Categoria "primaria", dunque, per alcune soluzioni è stata associata una Macro-Categoria "secondaria", identificabile attraverso l'aggiunta di un **hashtag** rappresentativo di quest'ultima. Per fare un esempio, l'arrotondamento degli ordini a pallet intero, pur nascendo in un'ottica di semplificazione dei flussi logistici (Macro-Categoria **#Decomplexity**), implica uno snellimento delle procedure che comporta una velocizzazione delle stesse (Macro-Categoria **#Streamlining**).

Nelle prossime pagine verranno presentate ad una ad una le 60 soluzioni che costituiscono il “**Vademecum**” secondo una scheda di sintesi articolata come segue:

- ▶ Macro-Categoria e Categoria di appartenenza.
- ▶ Definizione e finalità della soluzione.
- ▶ Aree di impatto, i processi su cui agisce e i costi/benefici che comporta.
- ▶ Modalità di implementazione, gli interventi richiesti internamente o lungo la filiera.
- ▶ Note esemplificative della soluzione che consentono di apprezzarne le diverse sfumature applicative, accompagnate da citazioni anonime raccolte direttamente sul campo.
- ▶ Grado di diffusione presso le aziende del campione, unitamente ad altre statistiche su quando è stata pensata (prima, durante o dopo l'emergenza) e se sarà applicata in modo strutturale o meno.

L'ordine in cui si presentano le soluzioni segue quello delle 8 Categorie presentate in Figura 2.1. Per favorirne la leggibilità, a ciascuna soluzione è associato un codice di 3 cifre X.Y.Z :

- ▶ X = numero della Macro-Categoria (es. 1. Decomplexity, 2. Ridondanza, 3. Streamlining, ecc.).
- ▶ Y = numero della Categoria (es. 1.1 Revisione assortimento, 1.2 Batch size, ecc.).
- ▶ Z = numero della Soluzione (es. 1.1.1 Prioritizzazione delle referenze, 1.1.2 Rallentamento nel lancio di nuovi prodotti).

1. Decomplexity

1.1.1 Prioritizzazione delle referenze

Decomplexity > Revisione assortimento > Prioritizzazione delle referenze

DEFINIZIONE

Riduzione o eliminazione temporanea delle referenze basso vendenti dall'assortimento riordinabile. Soluzione abbinabile alla definizione di un assortimento ridotto da utilizzare in condizioni di emergenza per favorire un processo *order-to-delivery* semplificato e tempestivo. La Prioritizzazione delle referenze riguarda il tipo di prodotto e non il formato (in quest'ultimo caso, la soluzione rientra nella "Razionalizzazione dei formati").

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione riduce la complessità sia lato produzione (riduzione dei setup in produzione con incremento della capacità produttiva) sia lato distribuzione (riduzione della complessità delle fasi di ricevimento merci e di allestimento ordini e nella gestione delle scorte a magazzino). La riduzione delle referenze genera un maggior ricorso a ordini a pallet intero, evitando attività di picking manuale a magazzino e favorendo la velocità di attraversamento.

COME IMPLEMENTARLA

La scelta di modifica dell'assortimento non richiede investimenti specifici e può essere promossa sia dal produttore sia dal distributore per ridurre la complessità logistica e garantire il più possibile la disponibilità delle referenze emergenziali prioritizzate. Questa soluzione necessita un dialogo tra produzione e distribuzione e, in alcuni casi, una revisione degli accordi contrattuali che possono prevedere la temporanea sospensione delle referenze in promozione o di quelle allestite su espositori.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Eliminazione dal portafoglio articoli in assortimento sui punti vendita di una quota parte delle referenze, tipicamente no food - ***“Abbiamo eliminato il 20% delle referenze riordinabili dai punti vendita” - GDO.***
- ▶ Focus sull'essenziale (classe A) da parte del commerciale e condivisione con i clienti.
- ▶ Eliminazione delle referenze che richiedevano manodopera sulla linea di produzione per il dosaggio manuale, al fine di ridurre il rischio di contagio (***#Health&Safety***).
- ▶ Eliminazione dei colli contenenti un mix di referenze realizzate manualmente dal copacker (***#Health&Safety***).
- ▶ Definizione delle referenze essenziali tramite forecasting congiunto coi top customers.
- ▶ Riduzione dell'assortimento deciso durante la pandemia in fase di S&OP da parte dell'area SC/logistica e accettata dal commerciale - ***“L'idea di liberare capacità per fare leva sui prodotti chiave dove c'è capacità disponibile sta facendo breccia” - PRO (#Streamlining).***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la prioritizzazione dell'assortimento è stata adottata temporaneamente dalla maggior parte delle aziende di produzione e della distribuzione. Solo in minima parte era stata già prevista una Prioritizzazione delle referenze nel caso di problemi di capacità della supply chain.

1.1.2 Rallentamento nel lancio di nuovi prodotti

Decomplexity > Revisione assortimento > Rallentamento nel lancio di nuovi prodotti

DEFINIZIONE

Rinvio o annullamento dei piani di introduzione di nuove referenze per ridurre la complessità derivante dalla gestione del *phase-in* (e dell'eventuale *phase-out* degli articoli sostituiti) al fine di focalizzarsi su quelli principali. L'obiettivo è anche quello di evitare il fallimento dell'iniziativa di lancio dei prodotti, data la difficoltà, in situazioni di emergenza, nel proporre attività promozionali e di comunicarle efficacemente ai consumatori.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sul processo *demand-to-supply (make)*, dato che riguarda la gamma di prodotti messa a catalogo dai produttori. Contemporaneamente ha anche un impatto sulla GDO che deve prendere in considerazione le scelte di revisione della gamma di prodotti fatta dai PRO e le variazioni ai listini.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione è implementata internamente dai PRO e richiede un coordinamento tra le funzioni marketing, vendite e supply chain del PRO per validare la coerenza strategica delle scelte di rallentamento/eliminazione di nuovi prodotti. Per quanto riguarda i costi su cui impatta, è necessario prendere in considerazione una potenziale riduzione dei costi di sviluppo e specialmente di lancio dei prodotti, con razionalizzazione degli sforzi di marketing. Anche i costi di industrializzazione dei prototipi e produzione su larga scala vengono impattati con una conseguente riduzione dovuta alla minore complessità derivante dal ridotto numero di nuove referenze introdotte.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Annullamento del lancio di un nuovo prodotto X per minore capacità di “presa” sul mercato e posticipo nel lancio di un altro prodotto Y per problemi produttivi che hanno richiesto interventi di adeguamento sulla linea di produzione - **“Abbiamo avuto diversi problemi, non solo di grip sul mercato, ma anche operativi, per esempio tecnici non disponibili alla trasferta per intervento sulla linea” - PRO (#Streamlining)**.
- ▶ Blocco di oltre il 50% dei nuovi prodotti e prosecuzione del piano di lancio solo per articoli già in *pipeline* e per articoli “selezionati” dalla GDO - **“A causa del caos generale e della chiusura del canale Ho.Re.Ca., durante l'emergenza Covid-19 era improponibile lanciare nuovi prodotti che avrebbero ulteriormente esteso la gamma ordinabile” - PRO (#Streamlining) (#CollaborazioneDiFiliera)**.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che una ridotta quantità di PRO hanno fatto ricorso a tale soluzione, e principalmente quelle aziende del largo consumo molto impattate dalla chiusura di alcuni canali distributivi quali Ho.Re.Ca. Solo in minima parte questa soluzione è stata pensata prima del Covid-19 e analogamente solo una minima parte dichiara di volerla adottare in maniera continuativa anche dopo l'emergenza.

1.1.3 Razionalizzazione dei formati

Decomplexity > Revisione assortimento > Razionalizzazione dei formati

DEFINIZIONE

Riduzione del numero dei formati delle referenze vendute. Durante l'emergenza il modo di vivere dei consumatori è cambiato, questo ha portato i PRO a rivedere l'esigenza di commercializzare diversi formati dello stesso prodotto. Al fine di introdurre semplificazione nei processi, i PRO si sono concentrati sull'eliminazione dei formati (generalmente) piccoli a favore di quelli grandi per gli articoli Covid-sensibili. Allo stesso tempo c'è stata anche una revisione dei formati speciali richiesti dalla GDO, cercando di spostarsi su quelli standard.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta direttamente sui processi di *source* e *make* dei produttori (*demand-to-supply*) in termini di revisione della gamma di prodotti e dell'allocazione della capacità produttiva a determinate categorie di prodotti, con possibile miglioramento della saturazione della stessa, ma dall'altro lato presentando possibili problemi di vincoli di sotto-capacità. Ha anche un impatto sul processo *order-to-delivery* della GDO che si trova a gestire la disponibilità di formati ordinabili e vendibili. I benefici dal punto di vista dei costi riguardano le efficienze e le economie di scala in fase di programmazione e produzione di una ridotta gamma di formati per uno stesso prodotto.

COME IMPLEMENTARLA

Per essere implementata, la soluzione richiede coordinamento interno da parte dei PRO ed esterno con la GDO per trattare il cambiamento della gamma dei formati venduti. Dal punto di vista dei produttori, occorre effettuare una profonda azione di gestione dei materiali di confezionamento, rivedendo le logiche di *sourcing* in questo senso. Occorre anche un contatto diretto fra produzione e distribuzione per comprendere su quali formati puntare in funzione dell'analisi di criticità di altri formati potenzialmente in difficoltà di produzione ma anche di domanda. Occorre quindi uno sforzo di coordinamento interno considerevole al fine di allineare le scelte di "selezione" dei formati.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Riduzione e/o eliminazione dei formati speciali per concentrarsi su formati standard più facilmente pianificabili e gestibili in presenza di vincoli esterni - ***“Attenzione alla disponibilità dei materiali di imballo dovuti al cambio formato”*** - GDO ([#Streamlining](#)).
- ▶ Utilizzo di formati diversi dello stesso prodotto come alternativa ad altri che avevano criticità produttive, al fine di sopperire ad aumenti di domanda durante l'emergenza sanitaria - ***“Durante la pandemia si sono verificati switch di sell out tra formati causati anche da un rallentamento degli Iper e un aumento del venduto nei negozi di prossimità e tradizionali con formati di prodotto più piccoli”*** - PRO ([#CollaborazioneDiFiliera](#)) ([#Fungibilità](#)).

- La Razionalizzazione dei formati realizzati internamente consente di massimizzare l'efficienza degli impianti di produzione riducendo i set-up e aumentando i lotti) mentre la flessibilità viene perseguita attraverso le produzioni esterne ai terzisti.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che solo un limitato numero di aziende PRO e GDO hanno fatto ricorso a tale soluzione. Mentre tutte le aziende non avevano ideato questa soluzione prima dell'emergenza, la totalità delle aziende PRO hanno adottato questa soluzione in maniera strutturale per il futuro - cosa che non faranno le aziende GDO per mantenere ampia la gamma di formati offerti ai consumatori.

1.2.1 Arrotondamento degli ordini a pallet intero mono-referenza

Decomplexity > Batch size > Arrotondamento degli ordini a pallet intero mono-referenza

DEFINIZIONE

Arrotondamento delle quantità ordinate ai fornitori dal Ce.Di. a multiplo del pallet intero mono-referenza del PRO per aumentare la capacità di evasione degli ordini, rendendo l'attività di preparazione dell'ordine stesso più rapida ed evitando di ricorrere al picking manuale. Il vincolo del riordino a pallet intero per alcune referenze può essere richiesto anche ai punti vendita, per favorire le attività operative di preparazione presso il Ce.Di. verso i suoi PdV e velocizzare il flusso di attraversamento dei colli.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione è stata proposta per ridurre la complessità del processo *order-to-delivery* specialmente per quanto riguarda la preparazione degli ordini a fronte di un incremento dei volumi, riducendo l'incidenza del picking manuale e aumentando la capacità oraria di evasione degli ordini. Ha generato un beneficio nella riduzione dei costi di preparazione manuale e nella maggiore saturazione volumetrica dei mezzi di trasporto (specialmente nei casi in cui l'altezza dei pallet interi mono-referenza è tale da consentire la sovrapposizione di due UdC a bordo degli automezzi). Inoltre, ha ridotto parzialmente l'esigenza di incrementare la manodopera di magazzino per affrontare, nel corso di più giorni della settimana, flussi in uscita di gran lunga superiori rispetto alla media annua. Un altro beneficio apportato dalla soluzione è stato il miglioramento del livello di servizio conseguente all'aumento della capacità di evadere gli ordini.

COME IMPLEMENTARLA

Questa soluzione è stata spesso implementata modificando i parametri di arrotondamento al pallet intero presenti nei software di riordino della GDO e riducendo temporaneamente la richiesta di palletizzazioni personalizzate (es. 2 UdC intere del PRO divise in 4 UdC smezzate con la metà degli strati). La soluzione richiede collaborazione tra il PRO e la GDO e va vista in abbinamento con la soluzione di "Prioritizzazione delle referenze". La riduzione temporanea delle referenze sul punto vendita per garantire il rapido rifornimento degli scaffali aumenta l'incidenza dei flussi a pallet intero riforniti dal Ce.Di. al PdV.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Iniziativa implementata su alcuni fornitori (PRO) per efficientare il loro processo di preparazione ordini (eliminazione picking) - ***"In un contesto normale, l'aumento della saturazione serve per fare efficienza. Durante la pandemia è servita per garantire disponibilità e per diminuire le attività di picking che richiedono manodopera" - PRO (#Streamlining).***
- ▶ Sviluppata anche lato **delivery** tramite una forte azione sui PdV. Si tratta spesso di una forzatura verso i PdV, i quali vengono prioritizzati in termini di consegna se richiedono pallet intero o strati, mentre l'ordine passa in secondo piano o viene stralciato se a colli - ***"Nel riordino dai PdV al Ce.Di. è stata ridotta dal 70% al 51% la soglia della percentuale del pallet intero riordinabile (PIR) dai PdV" - GDO.***

- ▶ Per rendere permanente tale soluzione occorre un lavoro interno con il commerciale e il *finance*, per comprendere i veri risparmi in termini di costo logistico *order-to-delivery*, come dimostrato da ECR attraverso il progetto che ha portato allo sviluppo del tool SI.RI.O. **“Amiamo definirci una no-picking company” - PRO.**
- ▶ L’arrotondamento al pallet intero per alcune referenze medio rotanti è impossibile, ma può essere valutata la soluzione di riordinare multipli di strati interi, eventualmente dotandosi di un robot *layer picking* - **“L’incidenza dei riordini dai PdV a strati è raddoppiata dal 15% al 30%” - GDO.**

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l’avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la totalità delle aziende GDO ha applicato questa soluzione per incrementare la velocità di rifornimento e movimentazione di alcune referenze (non solo quelle storicamente di classe A). Per alcuni fornitori di categorie che sono esplose durante il Covid, tale soluzione è stata adottata temporaneamente per garantire l’approvvigionamento.

1.2.2 Riordino a carico completo

Decomplexity > Batch size > Riordino a carico completo

DEFINIZIONE

Arrotondamento delle quantità ordinate ai fornitori dal Ce.Di. di un mix di articoli tale da saturare i mezzi di trasporto (*full truck load - FTL*) per ridurre il numero di ordini e relative consegne e favorire il riapprovvigionamento (nel caso di trasporti contingentati). Tale soluzione può essere applicata anche dai PRO nei confronti dei propri fornitori di materie prime e packaging. La soluzione è stata implementata per ridurre la complessità del processo *order-to-delivery* e aumentare la disponibilità di capacità logistica e operativa.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sul processo *order-to-delivery* della GDO e sul processo di consegna e/o di approvvigionamento dei PRO. Lato mittente i benefici apportati dalla soluzione sono la riduzione dei costi di trasporto (riduzione dell'insaturazione e di conseguenza del numero di viaggi che devono transitare da piattaforme distributive intermedie). Lato destinatario la soluzione ha come beneficio una riduzione del numero di accessi settimanali da parte dei fornitori e l'opportunità di conseguire "sconti logistici" connessi al carico completo da parte dei PRO. Di contro, l'aumento del quantitativo riordinato è giustificato dall'aumento dei volumi di vendita, onde evitare di innalzare eccessivamente il livello di copertura delle scorte, specialmente per i prodotti con bassa *shelf-life*.

COME IMPLEMENTARLA

Per essere implementata all'interno della filiera la soluzione comporta la revisione delle logiche di riordino da parte della GDO, nei confronti non solo dei PRO, ma dei principali 3PL che operano attraverso piattaforme multi-produttore. Se con i primi è possibile accordarsi su una scala sconti e su lead time *order-to-delivery* inferiori (dal momento che si possono bypassare i *transit point*), con i 3PL è di fondamentale importanza coordinarsi su date e orari di consegna, dal momento che un carico completo di più ordini di più produttori comporta in genere un tempo di scarico maggiore. Questa soluzione risulta ulteriormente vantaggiosa se abbinata all'"Arrotondamento degli ordini a pallet intero mono-referenza" e all'"Utilizzo del VMI".

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Iniziativa implementata anche prima dell'emergenza per ottenere sconti logistici o favorire la costruzione di scorte tattiche - ***"L'obiettivo era quello di aumentare il polmone di scorte di prodotti della classe A, ma in realtà l'esplosione della domanda ha consumato più scorte di quante ne entrassero"*** - GDO.
- ▶ La soluzione consente di aumentare l'efficienza del processo *order-to-delivery* anche dal punto di vista ambientale.
- ▶ A fronte della carenza di autotrasportatori è di fondamentale importanza ridurre il numero di viaggi insaturi o con ritorni a vuoto - ***"Per noi è fisiologico saturare i mezzi di trasporto e ciò è diventato imprescindibile durante l'emergenza"*** - PRO ([#DynamicPlanning](#)).

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che una parte dei produttori (con categorie alto vendenti) ha applicato questa soluzione per incrementare l'intensità dei flussi in uscita e riuscire a reggere il picco della domanda. Il beneficio su determinate referenze o distanze tra PRO e GDO è tale da renderlo strutturale in quanto conveniente per entrambe gli attori della filiera: il risparmio dei costi di trasporto del PRO si bilancia con lo sconto logistico offerto alla GDO per compensare l'incremento dell'immobilizzo a scorta.

1.2.3 Aumento dei lotti di produzione

Decomplexity > Batch size > Aumento dei lotti di produzione

DEFINIZIONE

Aumento dei quantitativi medi dei lotti di produzione da parte dei PRO per le referenze più richieste (in abbinamento alla soluzione “Prioritizzazione delle referenze”). La soluzione è stata adottata come risposta e supporto al processo di semplificazione dei processi produttivi conseguenti ai cambiamenti delle logiche di pianificazione e alla riduzione della gamma di prodotti commercializzati. Attraverso lotti di maggiori dimensioni, oltre ad assecondare meglio gli incrementi di domanda dei prodotti, è possibile ridurre i tempi di setup per il cambio della produzione da una referenza a un'altra e quindi aumentare la capacità produttiva in termini di disponibilità degli impianti produttivi durante l'emergenza.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sul processo produttivo del PRO, conseguentemente sul processo *demand-to-supply*. Oltre a un livellamento della produzione e a una minore variabilità del processo di pianificazione, gli impatti positivi di questa soluzione riguardano una migliore gestione della capacità produttiva derivante dal minore tempo di setup che aumenta la disponibilità complessiva degli impianti. In questo modo, a fronte della necessità di rispondere alle variazioni di volumi produttivi (specialmente in crescita) legata ai cambiamenti della domanda dei consumatori, la soluzione contribuisce ad aumentare la continuità delle operations e a soddisfare le mutate esigenze grazie a un migliore utilizzo delle risorse produttive a disposizione. Dall'altro lato, un incremento dei lotti produttivi comporta un aumento del livello medio delle scorte di prodotto finito, con conseguente aumento dei costi di mantenimento, sempre per il PRO.

COME IMPLEMENTARLA

Tale soluzione è principalmente interna ai PRO. Richiede in prima istanza una revisione delle logiche di pianificazione della produzione, a partire dallo *scheduling* delle produzioni per identificare le campagne produttive di maggiore rilevanza che vedranno un incremento dei lotti di produzione. Ciò comporta anche una revisione delle politiche di riordino e di riapprovvigionamento in generale delle materie prime, dei componenti e del packaging, che dovranno seguire gli incrementi dei volumi produttivi conseguenti ai lotti di maggiore produzione. A valle del processo produttivo, questa soluzione richiede anche la necessità di disporre di spazi di stoccaggio adeguati sia appunto per i materiali in input agli impianti, sia per i prodotti finiti in lotti maggiori.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- Introduzione di run produttivi più lunghi dei prodotti e dei formati a maggior richiesta che stabilizzano e velocizzano le produzioni ma dall'altro lato implicano livelli di stoccaggio più elevati di quei prodotti - **“Per le 10 referenze che abbiamo deciso di offrire con elevata priorità ai nostri clienti abbiamo attivato la produzione su tre turni” - PRO (#Streamlining) (#Ridondanza).**

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che solo una ridotta quantità di PRO ha adottato tale soluzione, e analogamente solo poche aziende continueranno a adottarla in maniera strutturale, visti gli impatti sui costi di stoccaggio. Allo stesso modo poche aziende avevano pensato a questa soluzione prima dell'emergenza.

1.3.1 Riduzione degli espositori

Decomplexity > Attività promozionale > Riduzione degli espositori

DEFINIZIONE

Riduzione o eliminazione temporanea degli ordini relativi ad espositori, expo-box o display pallet in favore di unità di carico standard che non necessitano di lavorazioni quali personalizzazioni (es. casse miste) o allestimento di display tramite attività di co-packing che sono prevalentemente manuali.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione è stata proposta dal PRO e concordata con la GDO con lo scopo di ridurre la complessità derivante dalla preparazione, gestione, stoccaggio e movimentazione degli espositori connessi con attività promozionali sul punto vendita e, nella maggior parte di casi, consegnati direttamente dai PRO ai punti vendita. I benefici per i PRO riguardano la riduzione dei costi di allestimento degli espositori fuori linea e la possibilità di riconvertire il personale dal copacking ad altre attività logistico-produttive. Inoltre, l'eliminazione degli espositori migliora la saturazione volumetrica dei mezzi di trasporto. Lato GDO, l'assenza di espositori al Ce.Di. genera una minore complessità in fase di ricevimento, ventilazione e consegna ai punti vendita.

COME IMPLEMENTARLA

L'impiego degli espositori è nella maggior parte dei casi legato ad attività promozionali che, nel caso di emergenza, possono essere temporaneamente sospese a beneficio della garanzia di approvvigionamento delle medesime referenze con unità di carico standard (colli su UdC pallettizzate).

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Soluzione adottata per articoli meno richiesti durante l'emergenza, che rischiavano di aumentare la complessità logistica - ***“Post lockdown il flusso degli espositori è ripartito alla grande, in particolare per prodotti che avevano subito un calo drastico di volumi durante il lockdown” - PRO.***
- ▶ Eliminazione degli espositori realizzati in fabbrica, per poter spostare personale in produzione.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input checked="" type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input checked="" type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la Riduzione degli espositori durante il picco della pandemia è stata una soluzione temporanea e ideata durante l'emergenza per agevolare il flusso logistico lungo la filiera.

1.3.2 Riduzione delle promozioni

Decomplexity > Attività promozionale > Riduzione delle promozioni

DEFINIZIONE

Riduzione o cancellazione delle attività promozionali da parte dei PRO e della GDO al fine di prioritizzare i rifornimenti al Ce.Di. e la disponibilità a scaffale delle referenze di beni essenziali. Le azioni promozionali di *sell-in* (tra cui anche gli sconti per raggiungimento degli obiettivi di fine mese) possono essere un elemento di complessità per quanto riguarda la gestione dei calendari, della sincronizzazione tra arrivo e distribuzione del prodotto. Analogamente quelle di *sell-out* (es. volantini pubblicitari, campagne a premi con raccolta punti) implicano un accaparramento da parte dei consumatori e un diverso posizionamento delle referenze sul punto vendita.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione è riferita al processo *order-to-delivery* ed ha impattato sia nel ciclo di approvvigionamento (PRO - Ce.Di.) che in fase di rifornimento (Ce.Di. - PdV) nonché nelle attività presso i punti vendita. Tra i benefici apportati dalla soluzione c'è la riduzione della complessità del processo di *order-to-delivery*, che ha così potuto concentrarsi sull'essenziale per favorire la *continuity* di filiera.

COME IMPLEMENTARLA

Trattandosi di una soluzione di filiera, la sua implementazione richiede collaborazione e coordinamento tra le funzioni commerciali del PRO e della GDO che devono condividere la sospensione “temporanea” delle attività promozionali.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Cancellazione dei volantini dovuta a problemi di capacità produttiva da parte del PRO.
- ▶ La sospensione delle attività promozionali è temporanea - **“Dall'estate in poi la spinta promozionale è aumentata” - PRO.**

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata poco diffusa ed ha avuto una durata temporanea solo durante il primo picco del lockdown.

2. Ridondanza

2.1.1 Attivazione di fornitori alternativi di materie prime e packaging

Ridondanza > Fornitori alternativi > Attivazione di fornitori alternativi di materie prime e packaging

DEFINIZIONE

Attivazione di fornitori alternativi di materie prime e packaging rispetto ai fornitori principali, considerando anche la loro localizzazione geografica. L'obiettivo è migliorare la ridondanza del sistema, attraverso l'introduzione di soluzioni di back-up che consentano di diversificare il rischio e di garantire la disponibilità dei prodotti. La scelta della *supply base* deve essere condizionata anche dal rischio geografico, ricorrendo in parte a fornitori locali per ridurre i lead time di approvvigionamento e i rischi di barriere logistiche all'ingresso nel paese di destinazione.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione è da adottarsi per aumentare la ridondanza nel processo *demand-to-supply* principalmente da parte dei PRO. Vale anche per la GDO, con riferimento alle produzioni a marchio del distributore (MDD). Da un lato, comporta una riduzione delle economie di scala derivanti dall'acquisto di volumi elevati da parte di un solo fornitore ed un aumento dei costi di interfaccia e di gestione delle relazioni commerciali. Dall'altro, offre vantaggi significativi in termini di riduzione dei rischi di approvvigionamento, minimizzandone gli impatti negativi e migliorando la flessibilità complessiva del sistema.

COME IMPLEMENTARLA

Nel caso in cui i Fornitori alternativi fossero già stati individuati e accreditati prima dell'emergenza all'interno delle strategie di approvvigionamento, l'implementazione della soluzione ha previsto la relativa attivazione o l'incremento degli ordini verso gli stessi. Viceversa, in caso di attivazione *ex-novo*, sono stati stipulati nuovi contratti e sono state sviluppate nuove relazioni commerciali.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ In caso di singolo fornitore, l'attivazione di Fornitori alternativi si è resa indispensabile per aumentare la flessibilità degli approvvigionamenti - ***“Per la fornitura di materie prime rilevanti il dual sourcing è ormai essenziale per garantire sicurezza di fornitura” - PRO.***
- ▶ L'approccio *dual sourcing* è stato integrato con un'ulteriore diversificazione del rischio di fornitura, principalmente a livello geografico (nazionale vs internazionale) - ***“La pandemia ha imposto vincoli cross-border, per cui imporre il bilanciamento tra fornitori italiani ed esteri” - PRO.***
- ▶ La scelta del fornitore locale deve essere valutata al netto dei prezzi concordati per la fornitura - ***“L'obiettivo è avere una filiera più rapida nella risposta ad un'emergenza, quindi un LT più breve è essenziale insieme al “Local supply” - PRO.***
- ▶ Focus su categorie di prodotto o servizi specifici, ritenuti critici per modalità di approvvigionamento o per volumi di vendita (es. farine).

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la maggior parte dei PRO ricorreranno sempre di più in futuro alla strategia di multiple sourcing, abbinandola a scelte di natura geografica, valutando gli impatti sui costi in un’ottica di total cost of acquisition.

2.1.2 Attivazione di fornitori alternativi di prodotti finiti

Ridondanza > Fornitori alternativi > Attivazione di fornitori alternativi di prodotti finiti

DEFINIZIONE

Attivazione di fornitori alternativi di prodotti finiti per fronteggiare aumenti inattesi della domanda. Come nel caso di materie prime e packaging, l'obiettivo è quello di migliorare la ridondanza del sistema per garantire la disponibilità dei beni, diversificando il rischio di fornitura.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione ha impatto sui processi di approvvigionamento sia dei PRO che della GDO. In entrambi i casi i benefici includono una riduzione dei costi di stock-out, ed un aumento del livello di servizio al cliente. La soluzione comporta tuttavia un aumento dei costi di interfaccia con i fornitori sia per i PRO che per la GDO. Inoltre, il PRO potrebbe sostenere costi supplementari nel caso in cui ricorresse all'acquisto da terzi, anziché realizzare internamente i prodotti finiti.

COME IMPLEMENTARLA

La decisione di implementare può essere presa internamente dai PRO o dalla GDO e richiede necessariamente il coinvolgimento dei propri fornitori. Nel caso in cui i Fornitori alternativi fossero già presenti all'interno delle strategie di approvvigionamento, l'implementazione della soluzione ha previsto la relativa attivazione o l'incremento degli ordini verso gli stessi. Viceversa, in caso di attivazione *ex-novo*, sono stati stipulati nuovi contratti e sono state sviluppate nuove relazioni commerciali.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Lato PRO, la soluzione riguarda l'attivazione di co-manufacturer dai quali approvvigionarsi per le quantità di prodotti finiti che l'azienda non è in grado di produrre internamente - ***“In assenza di back-up produttivi interni, cerchiamo ridondanza presso co-manufacturer esterni” - PRO.***
- ▶ Lato GDO, la soluzione prevede il ricorso a nuovi fornitori per fronteggiare l'eccesso di domanda che i fornitori correnti non riescono a soddisfare per una determinata categoria di prodotti finiti - ***“Durante il Covid-19, sono stati cercati ex-novo dei Fornitori alternativi per alcuni generi alimentari come la farina” - GDO.***
- ▶ Il ricorso a nuovi fornitori non è banale e può risultare critico - ***“È stato difficile trovare un fornitore alternativo in tempi brevi” - GDO.***
- ▶ In caso di coesistenza di più fornitori, durante l'emergenza sono aumentati i volumi approvvigionati da fornitori secondari a fronte di crisi di quello primario.
- ▶ La soluzione è stata accompagnata da una ri-focalizzazione delle linee produttive sui singoli paesi per ridurre la complessità dei flussi internazionali nel periodo di lockdown.
- ▶ La collaborazione con i terzisti è solitamente mantenuta attiva tutto l'anno tramite **outsourcing** di alcuni volumi (non elevati) per evitare un aumento eccessivo dei costi, ed è caratterizzata da una costante negoziazione sui volumi.

- La collaborazione coi terzisti può permettere di liberare capacità produttiva interna, in caso di necessità, e può risultare critica a livello contrattuale.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata implementata da un numero significativo di aziende (sia PRO che GDO). Circa la metà aveva già pensato a questa soluzione prima dell'emergenza, e si propone di mantenerla in maniera permanente anche in futuro (soprattutto tra i PRO).

2.1.3 Attivazione di fornitori alternativi di servizi logistici (3PL)

Ridondanza > Fornitori alternativi > Attivazione di fornitori alternativi di servizi logistici (3PL)

DEFINIZIONE

Attivazione di fornitori di back-up di servizi logistici per lo stoccaggio, la movimentazione e il trasporto (3PL - *Third Party Logistics providers*). Nella maggior parte dei casi si tratta di fornitori già accreditati con i quali esistono dei rapporti contrattuali pregressi che possono essere attivati per disporre di capacità logistica extra o una attività già in essere che può essere incrementata in caso di necessità.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sul processo di *order-to-delivery* del PRO o della GDO, se implementata rispettivamente dal produttore o dalla grande distribuzione. La soluzione comporta la riduzione dei costi legati al rischio di fornitura dei servizi logistici (rischio di mancanza mezzi di trasporto, difficoltà di erogazione consegne da parte del 3PL in alcune aree del paese). Contemporaneamente, l'attivazione di fornitori di back-up comporta anche dei costi aggiuntivi tra cui l'incremento del costo di interfaccia con i fornitori e una potenziale perdita di efficienza legata alla riduzione dei volumi assegnati al singolo operatore.

COME IMPLEMENTARLA

La decisione di implementare la soluzione può essere presa internamente dai PRO o dalla GDO. I Fornitori alternativi di servizi logistici possono essere già accreditati presso il PRO o la GDO, se esistono dei rapporti contrattuali di fornitura pregressi o in essere. In questo caso la soluzione è implementata attivando tali fornitori o/e incrementando i volumi da essi gestiti. In caso di attivazione *ex-novo*, sono stipulati nuovi contratti e sono sviluppate nuove relazioni.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Definizione a priori della parte contrattualistica con attenzione alla standardizzazione dei contratti, per ridurre i tempi di *switch* fra fornitori - ***“Utilizziamo contratti tariffe uniche per ogni tratta e uguali per tutti gli autotrasportatori” - PRO | “Durante la pandemia si è fatto ricorso anche ai fornitori di logistica con cui esisteva già una bozza contrattualistica ed erano già stati accreditati” - GDO.***
- ▶ Affidamento della distribuzione a più operatori, in grado di servire più regioni d'Italia. A ciascun operatore viene assegnata un'area prioritaria di consegna (es. una regione), ma in caso di necessità sono in grado di distribuire in altre aree del paese - ***“L'operatore che in genere cura Liguria e Piemonte può essere usato per fare consegne in Toscana” - GDO | “Ricorriamo a 13/14 3PL per coprire l'intera area nazionale, tramite suddivisione della regione in macro-aree servite da almeno 2 operatori logistici, così da avere un back-up in caso di problemi al singolo 3PL” - PRO | “Lavoriamo con 3 operatori logistici, su tre diverse piattaforme. Vi è la possibilità di utilizzare una piattaforma logistica in sostituzione di un'altra per le consegne dirette ai clienti o ai transit points” - PRO.***

- Relazione diretta con dei trasportatori di back up, a cui vengono garantiti dei volumi minimi di distribuzione per le consegne ad alcuni canali di vendita - **“Si tratta di avere back-up a livello distributivo per poter servire anche zone scomode in caso di crisi del 3PL normalmente designato. Storicamente la soluzione era giustificata da risparmio economico. Negli ultimi anni è una leva per non perdere il polso del mercato e ridurre il rischio” - PRO.**

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
<p>Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)</p>	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)</p>	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<p>Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)</p>	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione era spesso già in essere prima della pandemia. Soluzione che ha dimostrato tutta la sua utilità e pertanto la maggior parte delle aziende intende utilizzarla anche per il futuro.

2.2.1 Creazione di scorte strategiche

Ridondanza > Buffer capacity > Creazione di scorte strategiche

DEFINIZIONE

Incremento della copertura a scorta di prodotti alto-vendenti nel caso di emergenza (es. prodotti “Covid-sensibili”) e/o di materie prime e materiali di confezionamento, per garantire la disponibilità lungo la filiera a fronte di un aumento significativo della domanda e, parimenti, per ridurre il rischio di mancanza prodotto in caso di blocco delle linee produttive. L’aumento del livello delle scorte di prodotti finiti deve essere coerente con la *shelf-life* dei prodotti stessi. Lato materie prime e packaging l’aumento delle scorte è stato guidato anche dalla necessità di ridurre l’incertezza legata al processo di approvvigionamento.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione è da adottarsi per aumentare la ridondanza nel processo *demand-to-supply* con l’obiettivo di ridurre i costi legati al rischio di stock-out. Per quanto riguarda l’aumento delle scorte di materie prime e packaging, la soluzione riduce i costi legati al rischio di mancato approvvigionamento per problemi legati alla catena di fornitura. Parimenti comporta un impatto sull’aumento dei costi di mantenimento a scorta e la necessità di trovare nuovi spazi di stoccaggio, specialmente per prodotti voluminosi in cui l’impatto degli oneri di stoccaggio è superiore a quello finanziario.

COME IMPLEMENTARLA

Per implementare questa soluzione occorre un coordinamento tra le funzioni interne (*procurement*, produzione, logistica e *finance*) ed eventualmente con altri attori della filiera. In alcuni casi, le scorte di materie prime sono state stoccate non solo nei magazzini di fabbrica ma anche presso gli operatori logistici. In altri casi è stato creato un buffer strategico di filiera tramite la gestione dell’extra stock presso i fornitori in un’ottica di CMI (*Customer Managed Inventory*), oltre che presso i magazzini interni.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Focus su articoli a maggiore richiesta (classe A) condividendone l’opportunità con le altre funzioni aziendali (commerciale e *finance*) - **“Abbiamo incrementato il polmone di prodotto finito per un valore tre volte superiore al normale e in accordo con altre funzioni abbiamo preso spazi aggiuntivi esterni” - PRO** | **“Per la seconda ondata sapevamo che avremmo dovuto chiudere linee e che avremmo avuto gente malata, quindi abbiamo creato scorte di contingency in anticipo” - PRO.**
- ▶ Soluzione implementata con riferimento a referenze con minore rischio obsolescenza - **“Alcune settimane prima dello scoppio dell’emergenza, abbiamo incrementato le scorte solo per prodotti a lunga shelf-life” - PRO** | **“Ci siamo focalizzati su referenze alto-vendenti e a lunga scadenza come le conserve” - GDO.**
- ▶ L’aumento delle coperture per alcune referenze strategiche può essere accompagnato da una riduzione coperture per altre referenze - **“Durante la pandemia sono state aumentate le scorte delle top 30 SKU per il canale moderno. L’incremento è stato accompagnato da una strategia di prioritizzazione dell’assortimento” - PRO.**

- L'implementazione a livello di materie prime e materiali è concentrata su articoli più critici in termini di lead time, spesso aumentando le scorte strategiche già esistenti - ***“Avevamo già in atto una strategia di accumulo di scorte di imballaggi in vetro per le conserve, caratterizzato da lead time di fornitura lunghi e incerti. Durante il lockdown abbiamo incrementato ulteriormente le scorte” - PRO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
<p>Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)</p>	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)</p>	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)</p>	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata adottata solo parzialmente da quelle aziende che hanno potuto accumulare scorte strategiche prima dell'incremento massivo degli ordini. La strategia di riduzione delle scorte lungo la filiera secondo la logica del “just enough” è stata in parte rivista secondo una logica opposta del “just in case”.

2.2.2 Inventory pooling

Ridondanza > Buffer capacity > Inventory pooling

DEFINIZIONE

Creazione di un buffer di scorte comune nella filiera per i prodotti più a rischio durante l'emergenza, che implica da parte della GDO la condivisione delle scorte di prodotto finito con i PRO (secondo logiche quali il “conto deposito”) e, da parte dei PRO, la condivisione delle scorte dei volumi impegnato di materie prime e materiali di confezionamento con i rispettivi fornitori.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sul processo *order-to-delivery* del PRO o della GDO, in quanto è uno strumento di filiera che aumenta la disponibilità dello stock nella supply chain introducendo back-up di scorte in diversi punti della rete, accessibili in *pooling* ai diversi attori coinvolti nel processo senza però duplicarne la presenza. I benefici apportati sono la riduzione di costi di stock-out e in alcuni casi anche riduzione di movimentazione della merce. La condivisione delle scorte consente di evitare costi di duplicazione delle scorte nella rete.

COME IMPLEMENTARLA

Si tratta di una soluzione esterna, legata alla filiera, e che come tale richiede un netto ripensamento delle logiche di gestione, allocazione e controllo delle scorte. Richiede anche forte coordinamento tra il PRO o la GDO con il proprio fornitore al quale viene richiesto di tenere la merce a stock presso il suo deposito (o quello di un operatore logistico comune e che lavora per conto di entrambi) e rendere visibile nella filiera i quantitativi a scorta. Richiede anche di avere sistemi di comunicazione e reporting in grado di garantire visibilità e possibilità di accesso alle scorte.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Condivisione dello stock per la gestione dei prodotti con stock critico, quali surgelati e fresco, sfruttando le infrastrutture di trasporto e stoccaggio dell'operatore logistico. Si tratta di un modello già adottato nel caso di prodotti secchi e generi vari - ***“Aver avuto le scorte in casa, presso i nostri magazzini o quelli del nostro 3PL che gestisce le piattaforme, e non presso il produttore, ci ha aiutato molto” - GDO (#Collaborazione di Filiera)***.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che tale soluzione è stata adottata da un ridotto numero di aziende PRO e GDO. Se i PRO non avevano pensato questa soluzione prima dell'emergenza e non intendono renderla strutturale, la maggioranza delle aziende della GDO che la adottano avevano già ideato la soluzione prima dell'emergenza e rappresenta un elemento strutturale.

2.2.3 Ricerca di spazi alternativi di magazzino

Ridondanza > Buffer capacity > Ricerca di spazi alternativi di magazzino

DEFINIZIONE

Ricerca di spazi di magazzino di back-up da poter usare in caso di necessità per garantire la continuità delle operations. In caso di aumento della quantità da tenere a scorta o dirottamento dei flussi logistici dovuti a problemi di sicurezza, la presenza di spazi di magazzino da attivare all'occorrenza riesce a rendere il network logistico flessibile.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sul processo di *delivery* sia dei PRO che della GDO, con ricerca di spazi di stoccaggio di back-up per i prodotti finiti. Può impattare anche sul processo di approvvigionamento del produttore, con ricerca di spazi alternativi dove stoccare le materie prime/componenti e packaging. In questo caso la scelta della *location* è spesso condivisa con il fornitore ed è accompagnata da soluzioni di *visibility*. I benefici portati dalla soluzione riguardano la riduzione dei costi di stock-out e di quelli legati al rischio di approvvigionamento. Contemporaneamente aumentano i costi relativi all'attivazione del magazzino di back-up e incremento del costo di stoccaggio (dovuto all'extra costo degli spazi esterni, da utilizzare per un periodo limitato).

COME IMPLEMENTARLA

In caso di magazzini di terzi, si può richiedere una extra capacità di stoccaggio, da attivare all'occorrenza. La soluzione per essere attivata richiede coordinamento tra il PRO/GDO e il loro fornitore logistico. In altri casi occorre definire a priori delle nuove *location*, da attivare come magazzini "polmone" in caso di necessità. In generale questa soluzione è più "sostenibile" economicamente all'interno di una relazione di *outsourcing* logistico.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Accordi con operatori logistici per utilizzare siti di stoccaggio "polmone" in caso di necessità - ***"Abbiamo stipulato accordi con Fornitori alternativi per fornirci magazzini polmone in un raggio limitato (< 200 Km) da quello principale" - PRO | "Abbiamo utilizzato magazzini di parti terze attivabili ad hoc grazie a contratti di affitto. Ora sono stati dismessi, ma per il futuro l'obiettivo è avere Buffer capacity strutturale" - PRO.***
- ▶ Accordi con operatori logistici per aumentare la capacità di stoccaggio messa a disposizione all'interno del sito - ***"Si tratta di magazzini in cui vi è la possibilità di tenere riservati spazi di stoccaggio aggiuntivi, attivabili se necessario" - GDO.***
- ▶ Ridondanza del network logistico - ***"In caso di problemi con un magazzino, c'è sempre la possibilità di dirottare la merce e i flussi su altri magazzini. Durante la prima ondata del Covid-19 sono stati dirottati i flussi dei top customers verso altri magazzini" - PRO | "Siamo un'azienda abituata a lavorare con picchi e valli di domanda importanti, quindi siamo già preparati con delle iniziative che ci danno flessibilità e ridondanza" - PRO.***

- Collaborazione con i fornitori per identificare situazioni di criticità che richiedono attivazione di siti alternativi - **“Lato source e make ci sono state continue valutazioni degli spazi a magazzino, ricorrendo anche a magazzini esterni in caso di necessità, adottando le procedure per special situations” - PRO** | **“La partnership di lunga durata con i fornitori ha favorito un modus operandi con scorte di packaging tenute presso i fornitori” - PRO** ([#CollaborazioneDiFiliera](#)).

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione era spesso già in essere prima della pandemia, soprattutto lato produttori per gestire picchi di stock legati alle stagionalità dei flussi o difficoltà operative di breve periodo. Soluzione che ha dimostrato tutta la sua utilità e pertanto la maggior parte delle aziende intende utilizzarla anche per il futuro, soprattutto lato produttori.

2.2.4 Inserimento di manodopera aggiuntiva

Ridondanza > Buffer capacity > Inserimento di manodopera aggiuntiva

DEFINIZIONE

Ricerca di manodopera aggiuntiva da inserire nelle linee di produzione o nei magazzini per aumentare la capacità produttiva e/o logistica a fronte di un rapido aumento dei volumi o per sopperire alla mancanza del personale regolare in situazioni di emergenza, assicurando la *continuity* delle operations.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione ha un impatto sul processo di *order-to-delivery* sia dei PRO sia della GDO ed è stata adottata durante l'emergenza per fronteggiare l'improvvisa richiesta di aumento di manodopera nelle attività produttive o in quelle logistiche. La soluzione consente di garantire l'evasione degli ordini dei clienti, superando il problema della carenza o assenza di manodopera e per incrementare la produttività di magazzino. Richiede uno sforzo aggiuntivo per la rapida selezione dei nuovi addetti, la loro formazione e il loro inserimento "in corsa" in un contesto già operativo. La minor produttività derivante dall'assunzione massiva di nuovo personale non formato comporta una riduzione della produttività e un aumento della componente "lavoro" nel conto economico delle operations.

COME IMPLEMENTARLA

L'Inserimento di manodopera aggiuntiva, specialmente quella di magazzino, richiede un forte coordinamento tra l'azienda (PRO o GDO) e le aziende terze che le supportano nell'attività di magazzino quali le cooperative e gli operatori logistici. Questa soluzione implica l'introduzione di nuovi contratti di somministrazione di manodopera flessibili in grado di aumentare rapidamente la forza lavoro o di ridurla in caso di necessità, nonché di corsi di formazione e attività di *training on the job* erogati alle nuove risorse. In alcuni contesti e in casi emergenziali, l'Inserimento di manodopera aggiuntiva nelle operations avviene drenando personale dalle attività amministrative (soluzione "*Job enlargement*").

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Il personale di magazzino può essere spostato fra Ce.Di. e *dark store* per l'e-commerce o altre strutture di supporto, con attenzione a tenere separate le squadre ([#Health&Safety](#)).
- ▶ La soluzione richiede massima attenzione e rapidità nell'inserimento nelle persone non formate, onde evitare l'aumento degli errori e possibili incidenti sul lavoro ([#Health&Safety](#)).
- ▶ Occorre prevedere forme contrattuali "flessibili" in grado di aumentare rapidamente la manodopera in magazzino in caso di necessità, attivando anche accordi con le società di servizio (cooperativa, interinali) - **"Le persone lasciate a casa da stabilimenti nelle vicinanze sono state inserite nella nostra azienda per coprire l'aumento di domanda (anche da cooperative)" - GDO** ([#Decomplexity](#)).

- ▶ Questa soluzione è da usarsi solo in caso di emergenza e per periodi limitati - **“Non è possibile ricorrere allo straordinario in modo intensivo e continuativo” - PRO.**
- ▶ L’inserimento rapido del personale operativo è possibile soprattutto in magazzino. Per quanto riguarda le linee produttive è più complicato, data la necessità di *training* specifico e i rischi connessi all’interferenza tra personale dipendente e di cooperativa - **“Abbiamo avuto la chiusura di plant, ma il magazzino non si è mai fermato” - PRO.**

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l’avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata applicata da tutte le aziende GDO nei loro Ce.Di. e, in parte, anche dai PRO nei loro magazzini di fabbrica o presso i loro 3PL. La minore produttività e gli oneri di inserimento temporaneo la rendono applicabile solo in situazioni di emergenza e non continuativamente.

3. Streamlining

3.1.1 Snellimento e semplificazione degli iter decisionali

Streamlining > Decision making process > **Snellimento e semplificazione degli iter decisionali**

DEFINIZIONE

Velocizzazione dei processi decisionali interni per renderli più agili e snelli, riducendo la “burocrazia” e semplificando l’iter di qualifica di nuove referenze o accreditamento di nuovi *business partner*, per reagire rapidamente e tempestivamente di fronte a situazioni in rapida evoluzione.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione è stata proposta per ridurre i tempi decisionali e favorire la rapidità nella presa delle decisioni. L’impatto sulle modalità organizzative ha comportato benefici significativi in termini di riduzione di tempi e costi dei processi decisionali, oltre ad una riduzione dei tempi dedicati alle attività di pianificazione.

COME IMPLEMENTARLA

Sono stati creati, internamente alle singole aziende o trasversalmente lungo la filiera, gruppi di lavoro con maggiore potere decisionale per ridurre il numero di passaggi degli iter decisionali e minimizzare il numero di figure/funzioni aziendali coinvolte. Sono stati altresì identificati attori chiave in ciascuna entità esterna a questi gruppi, per velocizzare l’irradiamento e l’implementazione delle decisioni prese. È stata accompagnata in alcuni casi dalla creazione di una *task force* per coordinare centralmente le decisioni.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Soluzione adottata per qualificare rapidamente i nuovi fornitori attivati durante l’emergenza.
- ▶ Semplificazione dei processi decisionali troppo rigidi o formali - **“Abbiamo completamente superato gli stalli dovuti a “paralysis by analysis”” - PRO (#Decomplexity).**
- ▶ Introduzione di poche regole definite in maniera chiara, per guidare concretamente la risposta dell’azienda in tempi di crisi.
- ▶ In caso di multinazionali, definizione di piani di risposta comuni a livello internazionale - **“Esiste un format unico a livello Europeo da usare per la redazione dei BCP nazionali, così da essere perfettamente allineati” - PRO.**
- ▶ Le video-call aiutano a ridurre molto i tempi di decisione - **“Il Covid-19 ha accelerato i processi decisionali sia per le modalità di riunione sia per la reattività richiesta dall’emergenza stessa” - PRO.**

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione non è stata particolarmente diffusa durante l'emergenza ma la conseguente riduzione dell'iter decisionale verrà adottata anche in futuro.

3.1.2 Formalizzazione del piano di Business Continuity

Streamlining > Decision making process > **Formalizzazione del piano di Business Continuity**

DEFINIZIONE

Sviluppo, formalizzazione e manutenzione periodica di un piano aziendale per la gestione della continuità delle attività (**Business Continuity Plan** - BCP) che sia disponibile a tutte le funzioni aziendali. Tale piano formalizza i protocolli da seguire in caso si dovessero verificare delle situazioni di rischio per l'azienda e per la risposta nel caso si verificassero eventi di rischio - a breve, medio e lungo termine. Nel BCP formalizzato sono presenti strumenti per la valutazione periodica del rischio aziendale, delle procedure di ingaggio interne all'azienda ma anche con i soggetti esterni, quali fornitori e clienti, contromisure già pronte da adottare e attivare in situazioni di rischio. Il BCP definisce la governance e l'approccio da attivare in base al tipo di crisi. Attraverso la formalizzazione e pubblicazione di tale piano si velocizza il tempo di risposta dell'azienda ad eventi di rischio.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sull'intera gamma dei processi aziendali di PRO e GDO e pertanto a livello di filiera impatta sul processo *demand-to-supply* e *order-to-delivery*, in quanto la velocità di risposta dell'azienda influisce sui tempi e sui costi che il produttore o il distributore impiegano per fronteggiare i rischi e rimanere attivi (*continuity*). I benefici apportati dalla presenza di un BCP formalizzato sono legati alla riduzione dei costi generati da situazioni di discontinuità e di interruzione delle operations: in termini generali riguardano la possibilità di mantenere la produzione attiva grazie alla disponibilità degli impianti e della manodopera, di tenere in funzione il processo di riapprovvigionamento dai fornitori, di minimizzare gli stock-out e i ritardi di spedizione a valle, di mantenere attive le operations di magazzino e i processi di distribuzione fisica, riducendo l'indisponibilità di prodotto presso i Ce.Di. e i punti vendita. I costi derivanti sono legati allo sviluppo e la formalizzazione del BCP che prevede uno sforzo periodico di aggiornamento e affinamento.

COME IMPLEMENTARLA

Si tratta di una soluzione interna a ciascuna azienda PRO e GDO ma che vede anche numerosi punti di contatto con le realtà esterne dei fornitori e dei clienti, per l'istituzione di protocolli condivisi e per le simulazioni di scenari di crisi. L'azienda deve sviluppare un'opportuna cultura del rischio e deve adottare un approccio di coordinamento interno fra le varie funzioni per la stesura e condivisione del piano in termini di protocolli e contromisure. Tale indicazione riguarda anche l'istituzione di un team stabile con compiti ben definiti e possibile delega dal top management per la determinazione dei protocolli e attivazione delle contromisure. Per essere implementata la soluzione necessita di investimenti adeguati anche in termini di adeguati sistemi informativi che possano facilitare le procedure di comunicazione interne ed esterne in caso di evento di rischio, simulazione di scenari, e durante l'emergenza possano aumentare il coordinamento e la visibilità delle azioni necessarie rispetto al profilo di rischio delineato.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- Formalizzazione del BCP attraverso l'adozione delle linee guida presenti nei sistemi di certificazione ISO 22301:19 - **Business Continuity Management System** (BCMS).

- Definizione del BCP a seguito di eventi negativi del passato, tipicamente legati a situazioni di scioperi, incidenti, problemi ambientali, attacchi terroristici e informativi, che è stato ampliato e rivisto per contemplare altri rischi sanitari - **“Episodi del passato ci hanno insegnato che bisogna essere pronti a gestire i rischi” - GDO** | **“Non pensavamo al Covid, ma a problemi tradizionali come scioperi, blackout, incendi, allagamenti e simili” - GDO** | **“Avevamo un piano di BC ma non eravamo preparati per implementarlo in modo così vasto in ogni area aziendale” - PRO.**
- Stesura di istruzioni precise che indicano le fonti informative dove si trovano i contatti con cui comunicare, le procedure da seguire e i piani di risposta al fine di garantire la continuità di servizio.
- Formalizzazione di un team stabile in carico della gestione dei rischi, con focus principalmente su rischi strategici e su attività di mappatura secondo la matrice probabilità - severità del rischio. Il team prevede l'identificazione del “chi fa cosa, e quando”.
- Revisione della frequenza di aggiornamento e manutenzione del piano (es. da frequenza biennale ad almeno annuale), inclusi anche i test di scenario di crisi, al fine di modificare l'approccio alla gestione del rischio e capitalizzare l'esperienza per il futuro - **“Il vero rischio in realtà è vedere un fuoco di paglia, per poi tornare in futuro a focalizzarsi sui costi di gestione del rischio ed allentare alcune misure di mitigazione” - GDO (#NewCapabilities).**

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
<p>Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)</p>	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<p>Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)</p>	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<p>Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)</p>	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che tale soluzione è stata adottata in ampia misura dalle aziende, specialmente dalla GDO, ed era stata ideata anche prima dell'emergenza (anche se non in maniera totale ed esaustiva come indicato dagli intervistati). Vista l'importanza della formalizzazione del BCP in ottica di cambiamento dell'approccio alla gestione dei rischi, la quasi totalità delle aziende conferma che tale soluzione rappresenta un elemento che diventerà strutturale.

3.1.3 Attivazione di un comitato di crisi

Streamlining > Decision making process > Attivazione di un comitato di crisi

DEFINIZIONE

Istituzione tempestiva di una *task force* composta dagli esponenti delle funzioni chiave a livello di gruppo (es. società o consociate), centrale (headquarter o sede principale di una filiale/paese) o locale (plant, impianto logistico, ecc.) in grado di velocizzare la risposta a situazioni di emergenza, coordinando le azioni di contenimento degli impatti di un evento di rischio e la comunicazione con gli altri attori della supply chain. È un elemento essenziale del piano di **Business Continuity** e rappresenta una *control tower* con lo scopo di applicare o integrare (specialmente a livello locale) le contromisure previste dal BCP o gestire tutte le situazioni non formalizzate dal BCP stesso.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione ha un impatto su tutti i processi aziendali sia dei PRO che della GDO, quindi sia il processo *demand-to-supply* che quello *order-to-delivery*. Le decisioni prese dalla *task force* riguardano la gestione dell'emergenza nel processo di approvvigionamento, produttivo e distributivo. La soluzione permette di snellire i processi decisionali e prendere decisioni rapide con lo scopo di minimizzare i tempi di risposta all'emergenza, contenerne gli effetti e i costi legati agli impatti negativi dei rischi.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione per essere implementata prevede un forte coordinamento a livello di top management con le unità locali delle aziende, al fine di realizzare un sistema in grado di attivarsi al bisogno. Richiede pertanto una riorganizzazione interna del personale in termini di identificazione delle persone chiave da inserire nel comitato di crisi. Il personale allocato al comitato di crisi che dedicherà in parte/interamente il suo tempo di lavoro alla gestione dell'emergenza. Per rendere efficaci le decisioni prese dal comitato occorrerà anche snellire gli iter burocratici.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Comitato di crisi a livello di gruppo: comitato di monitoraggio nel *country* di riferimento con partecipanti i diversi CEO delle società, *Public relations* e *Human resources management* (incluso security, *Health&safety*) e medici competenti. Il comitato nel *country* lavora in allineamento con il comitato a livello di gruppo. Sono costituiti diversi tavoli di lavoro tecnici per gestire problematiche specifiche, includendo gli aspetti specifici del mondo delle operations. I tavoli di lavoro sono coordinati dal Gruppo e hanno lo scopo di allineare le azioni da parte delle sedi dei country e le consociate - ***“In Italia prima di altre nazioni abbiamo compreso la portata del fenomeno Covid-19 anche perché siamo i primi in Europa ad averlo subito “ - PRO (#DynamicPlanning).***
- ▶ Comitato di crisi a livello centrale: *task force* composta da supply chain, planning, qualità, engineering e logistica. A livello di comunicazione il focus è su **Business Continuity** e salute/sicurezza, con invio di informazioni quotidiane al board dell'headquarter. Lo scopo è avere contatti continui con i clienti per limitare l'effetto frusta sugli ordini in arrivo (aumento delle scorte) e per garantire gli standard di livello di servizio. Può essere composto da crisis manager, coordinator e communicator ed è

coadiuvato da un team esterno a seconda del rischio specifico. Può anche esserci un ruolo formale di **Incident Management Team** (IMT) composto da rappresentanti di ogni funzione aziendale e anche di un gruppo di lavoro in ambito di supply chain (**#Collaborazione di Filiera**).

- ▶ Comitato di crisi a livello locale: *task force* logistica composta dalla direzione e dal responsabile dei magazzini o degli stabilimenti, mentre la *task force* inter-funzioni composta da logistica, commerciale e vendite. Durante l'emergenza riunioni giornaliere al mattino, in fase di curva stabile si riunisce 1-2 volte a settimana. La task force gestisce gli interventi da stabilimento al fine di monitorare potenziali fornitori critici e attivare conseguenti piani di back-up, coordinandosi con 3PL, fornitori e GDO (**#Ridondanza**).
- ▶ In generale si tratta di *task force* che vedono forte interazione fra supply chain e ambito commerciale, che gestiscono quotidianamente le tematiche più rilevanti, quali ad esempio gestione e spalmatura degli ordini, e prendono decisioni rapidamente (**#DynamicPlanning**).
- ▶ Laddove non è presente un vero e proprio piano di **Business Continuity**, la *task force* ha il compito di implementare velocemente iniziative reattive "di pronto soccorso" per ridurre gli impatti della pandemia - **"Non avevamo un BCP, ma abbiamo dovuto tirare fuori il meglio di noi durante l'emergenza tramite iniziative ad hoc per il Covid-19" - PRO.**

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che numerosi PRO hanno istituito un comitato di crisi, mentre la GDO sembra aver focalizzato meno gli sforzi in questo senso. Fra queste la maggior parte avevano task force già attive prima dell'emergenza e soluzioni del genere strutturali. La maggior parte dei PRO che adottano questa soluzione sembrano non aver ideato questa soluzione prima dell'emergenza, mentre circa metà la manterranno come strutturale.

3.1.4 Aumento della frequenza di revisione dei piani produttivi-logistici

Streamlining > Decision making process > Aumento della frequenza di revisione dei piani produttivi-logistici

DEFINIZIONE

Aumentare la frequenza di revisione dei piani logistico-produttivi consente di fronteggiare in maniera agile cambiamenti repentini delle condizioni al contorno, e concorre a rendere i processi decisionali più rapidi ed efficaci.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta in maniera trasversale sull'intero processo *order-to-delivery*, sia per i PRO che per la GDO. La revisione dei piani logistico-produttivi è spesso successiva ad una revisione delle previsioni della domanda e dei conseguenti piani di vendita. La soluzione può comportare una migliore gestione del rischio, così come un migliore allineamento dei processi interni con la domanda dei consumatori (riducendo i possibili costi di stock-out).

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione non necessita di investimenti particolari. L'implementazione richiede il coinvolgimento di tutte le funzioni interessate (vendite, planning, logistica), sia del PRO che della GDO, passando per esempio da incontri mensili ad incontri settimanali.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ La revisione può essere effettuata aumentando la frequenza degli incontri S&OP (**Sales and Operations Planning**) con lo scopo di mappare i cambiamenti nel mercato, coglierne i segnali deboli e modificare coerentemente i piani.
- ▶ In alcuni casi, il team S&OP ha agito da comitato di crisi per allineare produzione e domanda.
- ▶ Durante l'emergenza, la soluzione ha permesso di aggiornare i piani di vendita favorendo la distribuzione moderna a fronte della chiusura del canale Ho.Re.Ca. (**#NewCapabilities**).
- ▶ I piani sono stati definiti sulla base di previsioni della domanda aggiornate settimanalmente (anziché mensilmente), accompagnate da una costante valutazione degli scenari possibili - **“Abbiamo valutato le forecast su 3 scenari, ovvero il ‘worst case’, il ‘most likely case’ e il ‘perfect storm’, al fine di migliorare la previsione settimanalmente” - PRO.**

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata implementata da un numero limitato degli intervistati, e solamente a valle dello scoppio dell'emergenza. Non è ritenuta una soluzione da adottare continuamente, bensì solo in caso di emergenza.

3.2.1 Estensione delle finestre di ricevimento al Ce.Di.

Streamlining > Streamline logistics > Estensione delle finestre di ricevimento al Ce.Di.

DEFINIZIONE

Estensione temporale dell'orario di ricevimento dei Ce.Di. ed introduzione di nuovi slot di scarico nelle fasce pomeridiane o notturne. L'estensione può riguardare le fasce orarie della giornata, utilizzando tutte le ore di un turno di lavoro o lavorando su più turni, incluso quello notturno. In taluni casi, l'estensione può riguardare i giorni della settimana, includendo il sabato e, in casi estremi, la domenica.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione è stata proposta per ridurre i tempi del processo *order-to-delivery* in particolare per quanto riguarda la fase finale di consegna al Ce.Di. La soluzione ha riguardato prevalentemente le consegne fatte dai PRO ai Ce.Di. della GDO, ma sono stati riscontrati casi anche per il carico ai Ce.Di. della GDO (per la consegna alla rete dei PdV) e per il carico presso i depositi dei produttori. Il beneficio principale è legato alla redistribuzione del carico di lavoro su una fascia temporale maggiore, favorendo così la capacità di ricevimento e attraversamento del Ce.Di. Ciò si traduce molto spesso in una riduzione dei tempi di attesa e delle soste allo scarico, una maggiore probabilità di organizzare viaggi *multi-drop* che prevedono soste consecutive in due o più Ce.Di. vicini, nonché la possibilità di sfruttare le ore notturne evitando il traffico lungo le arterie stradali. Questa soluzione permette al Ce.Di. di aumentare la capacità di ricevimento giornaliera anche in situazioni con problemi temporanei di manodopera disponibile e richiede una revisione dei turni di lavoro e, in alcuni casi, una diversa programmazione delle attività all'interno del Ce.Di.

COME IMPLEMENTARLA

L'iniziativa richiede una revisione dei calendari di consegna tra PRO e GDO e soprattutto una revisione della schedulazione delle attività di magazzino, con una revisione delle logiche di sincronizzazione fra attività di distribuzione e di ricevimento materiali. La presenza di terziarizzazione dei magazzini comporta un confronto con i fornitori per l'introduzione delle suddette modifiche. Secondariamente per poter essere efficace la soluzione lato trasporti richiede che il cambiamento operativo interessi più Ce.Di., di modo che l'estensione delle finestre di ricevimento abilitino la pianificazione di viaggi *multi-drop* migliorando l'efficienza del trasporto.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Estensione ricevimento merci ai turni pomeridiano e notturno, accompagnato dall'utilizzo di un sistema di prenotazione online degli slot di scarico per organizzare meglio il processo di ricevimento - ***“Abbiamo consegnato anche nella notte tra domenica e lunedì per evitare le code, perché gli slot di scarico sono pochi e si ingolfano anche con la prenotazione da remoto” - PRO.***
- ▶ Utilizzo della soluzione per gestire una situazione di capacità di magazzino insufficiente, a causa ad esempio di picchi di vendita o problemi organizzativi in magazzino (es. scioperi o assenteismo) che ne riducono la produttività ([#CollaborazioniDiFiliera](#)).

- Implementazione estensione giornaliera del ricevimento merci, accompagnata da revisione processi di magazzino - **“Soluzione impegnativa dal punto di vista organizzativo, basata su: anticipo cut-off dei punti vendita, spostamento di inizio prelievo la mattina e progressivo spostamento del ricevimento al pomeriggio” - GDO**
| “Si è passati da 2 turni a 3 (24 h) durante la pandemia, mentre ora il Ce.Di. generi vari riceve dalle 5.00 alle 24.00” - GDO.
- Utilizzo della soluzione accompagnato da logiche di gestione materiali a flusso teso - **“In Spagna consegniamo 24/24 tutto l’anno, in quanto i retailer lavorano con flusso molto teso ed è importante riuscire a seguire la domanda” - PRO**
| “Con la consegna serale o notturna da parte del fornitore potremmo ottenere un aumento consegne A x A al Ce.Di., migliorando il flusso dei prodotti “ - GDO.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l’avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata adottata da tutte le aziende della GDO e che in parte manterranno le finestre di scarico pomeridiane attive anche in futuro. Buona parte delle aziende riferisce di aver già pensato in passato a tale soluzione per migliorare il bilanciamento del workload ed aumentare la capacità giornaliera di ricevimento al Ce.Di.

3.2.2 Estensione degli orari di lavoro

Streamlining > Streamline logistics > Estensione degli orari di lavoro

DEFINIZIONE

Estensione dei turni e degli orari di lavoro negli stabilimenti di produzione o nei magazzini e Ce.Di. per aumentare la capacità logistico-produttiva e affrontare un drastico aumento dei volumi di domanda, garantendo l'evasione degli ordini e il distanziamento sociale nelle operations, anche attraverso turnazioni del personale.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sia sul processo *demand-to-supply* che *order-to-delivery* sia dei PRO che della GDO. Nel caso dei PRO, l'Estensione degli orari di lavoro ha riguardato l'estensione dei turni produttivi e/o dei turni in magazzino per aumentare la capacità produttiva e distributiva. Nel caso della GDO, la soluzione ha impattato sull'estensione dei turni di magazzino per il ricevimento della merce presso i Ce.Di. o per la distribuzione dei prodotti ai PdV, attraverso l'adozione della soluzione "Estensione delle finestre di ricevimento al Ce.Di.". La soluzione permette di aumentare la capacità di evasione ordini, di aumentare la flessibilità del sistema grazie ad una maggiore distribuzione delle attività su una finestra temporale più ampia, garantendo anche una minore densità di personale contemporaneamente presente. La revisione dell'orario di lavoro e l'introduzione di turni serali o più brevi comporta un aumento del costo del lavoro.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione può essere implementata internamente sia lato PRO che GDO rivedendo gli orari di lavoro e la retribuzione oraria dei dipendenti (o eventualmente incentivandoli con altri benefit), riorganizzando le attività produttive e logistiche.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Soluzione necessaria per fronteggiare picchi di vendita ed eventuali scioperi o fenomeni persistenti di assenteismo, garantendo una produttività maggiore rispetto all'inserimento di manodopera temporanea.
- ▶ Questa soluzione è possibile nel caso in cui le operations non siano già spinte su 3 turni o nel caso in cui gli impianti produttivi non necessitino di interventi giornalieri di manutenzione, sanificazione o set-up. - ***"Siamo passati da 2 a 3 turni, chiedendo un sacrificio alle nostre persone che si sono dimostrate incredibilmente attaccate all'azienda" - PRO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata applicata dalla maggior parte delle aziende GDO, che hanno esteso le finestre di scarico al Ce.Di. anche modificando l'organizzazione del lavoro e i turni delle squadre in magazzino. Per i PRO ciò è stato possibile in maniera minore, dati i maggiori vincoli nello spostare l'orario di lavoro in produzione.

3.2.3 Svincolo dei semirimorchi in piazzali di prossimità

Streamlining > Streamline logistics > Svincolo dei semirimorchi in piazzali di prossimità

DEFINIZIONE

Adozione del cosiddetto sistema di “Aggancio & Sgancio” dei semirimorchi dal trattore stradale presso i punti di consegne (es. Ce.Di.) in modo da svincolare il carico destinato ad un cliente dal mezzo di trazione che può pertanto essere utilizzato per altre missioni. L’obiettivo è quello di ridurre i tempi di attesa allo scarico specialmente per quelle destinazioni vicine che consentano all’autista di avere ancora ore di guida disponibili per altri servizi di trasporto. Soluzione assai diffusa nel trasporto internazionale di lunga percorrenza, per abilitare delle staffette tra autisti su diverse linee di traffico che così facendo si scambiano i semirimorchi.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sulla fase finale di consegna del processo *order-to-delivery* e consente al 3PL di ridurre i tempi di attesa, effettuare più viaggi al giorno di andata e ritorno e gestire al meglio la disponibilità giornaliera delle ore di guida dei propri autisti. Per il Ce.Di. l’indubbio vantaggio è quello di avere uno “stock” di merce in pronta consegna a poca distanza, presso un piazzale di scarico condiviso con i 3PL.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione può essere implementata sia dal PRO (attraverso il suo 3PL) sia dalla GDO per le operazioni di consegna e di ricevimento merce. In molti casi l’implementazione prevede che ci sia un solo autista a fare da spola tra il magazzino ricevente e l’area in cui attendono i bilici in prossimità del magazzino, in questo modo i tempi di attesa per scaricare la merce sono ridotti a quelli di un solo autista. L’adozione è facilitata se vi è collaborazione con l’operatore logistico, che riesce pertanto ad efficientare la propria flotta e ridurre lo stress dell’attesa verso gli autisti. La soluzione prevede che il 3PL abbia una struttura organizzativa efficiente e sia dotato di un sistema di tracciamento satellitare anche di tutti i semirimorchi (non solo dei trattori stradali) e di quelli dei suoi subfornitori.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ La soluzione può prevedere il parcheggio dei semirimorchi in un’area delimitata e recintata in prossimità dei Ce.Di. gestita da un operatore o da un consorzio di trasportatori - ***“Il nostro 3PL ha preso in affitto un’area di 1000 mq sterrata in una zona densamente popolata da Ce.Di a Sud di Milano” - PRO.***
- ▶ Di fatto è una gestione avanzata degli appuntamenti con i trasportatori (*yard management*), per impegnare le fasce orarie in cui il ricevimento è più scarico, senza avere “n” autisti che aspettano - ***“Nel nostro caso, la fila di camion in coda allo scarico intaserebbe le vie residenziali in prossimità del Ce.Di., generando forti lamentele da parte della cittadinanza” - GDO ([#DynamicPlanning](#)).***
- ▶ L’operatore logistico deve investire in un addetto che gestisca il piazzale esterno in cui sostano i semirimorchi - ***“Non sono in tanti a permetterti di farlo perché richiedono che l’autista consegni la bolla ma dove applicato porta benefici” - PRO.***

- In alcuni casi la soluzione è abilitata dagli operatori logistici che gestiscono sia il Ce.Di. sia le consegne per conto dei PRO.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è poco diffusa in relazione alla difficoltà di coordinamento con i Ce.Di. da parte dei 3PL (essendo loro fornitori dei PRO e non della GDO) e dei costi di fermo dei semirimorchi, possibile solo nel caso di azienda di trasporto strutturata e non basata su servizi di trasporto affidati a padroncini mono-veicolari (1 autista, 1 trattore, 1 semirimorchio).

3.2.4 Revisione del timing nell'order-fulfillment

Streamlining > Streamline logistics > Revisione del timing nell'order-fulfillment

DEFINIZIONE

Revisione dell'organizzazione temporale del processo di evasione degli ordini a magazzino (*order fulfillment*) attraverso un anticipo dell'istante in cui inviare gli ordini nel corso della giornata (orario di *cut-off*) per velocizzare e fluidificare il processo di consegna degli ordini. Questa soluzione è molto spesso abbinata ad un'estensione delle finestre di consegna e ad una riduzione dei lead time *order-to-delivery*.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sul processo *order-to-delivery* e prevede l'anticipo dei *cut-off* degli ordini sia da parte dei PdV verso il Ce.Di., sia da parte dei Ce.Di. verso i PRO, per consentire a quest'ultimi di organizzare meglio le consegne ed eventualmente anticiparle, allargando la finestra utile (ad esempio attraverso la soluzione "Utilizzo di slot di scarico dedicati") e riducendo di fatto il lead time. L'anticipo dei *cut-off* può riguardare anche gli ordini dai PdV ai Ce.Di. per permettere ai Ce.Di. di avere maggiore flessibilità di consegna ed aumentare il tempo utile per gestire il processo di *order fulfillment*. I benefici sono il miglioramento del livello di servizio al cliente e la riduzione costi legati alla complessità della gestione ordini.

COME IMPLEMENTARLA

Per essere implementata la soluzione richiede collaborazione tra gli attori della filiera, inclusi i 3PL che devono riorganizzarsi per gestire l'evasione degli ordini dati i nuovi orari di *cut-off*. Sia il PRO che la GDO devono essere disposti a rivedere le tempistiche del processo di order fulfillment e devono concordare l'anticipo della soglia massima di emissione ordine.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ La soluzione deve prevedere l'anticipo *cut-off* dei punti vendita (es. anticipandolo dalle ore 16 alle ore 10) e, di conseguenza, spostamento di inizio prelievo alla mattina e il progressivo spostamento del ricevimento al pomeriggio - ***"Nei momenti di accaparramento è stato utile per gli articoli ad altissima rotazione (e con domanda esplosa per l'emergenza)" - GDO (#DynamicPlanning)***.
- ▶ Questa soluzione può favorire la riduzione del lead time della consegna per alcuni ordini/fornitori - ***"Con la consegna serale o notturna da parte del fornitore abbiamo ottenuto un aumento delle consegne A x A al Ce.Di. e la riduzione dei costi di trasporto del fornitore derivanti dalle attese e dall'impossibilità di effettuare più drop" - GDO***.
- ▶ L'ordine va rilasciato con molto anticipo altrimenti non si riesce ad andare in consegna in quanto tanto più ci si avvicina alla data di consegna tanti meno sono gli slot di scarico disponibili.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata applicata prevalentemente dalla GDO presso i Ce.Di. che sono riusciti a modificare il ritmo giornaliero dell'organizzazione del lavoro, tra ingressi, stoccaggi, abbassamenti, preparazione e spedizione. Chi l'ha adottata, dichiara che la adotterà anche in futuro, visti di benefici di filiera che può comportare. Per i PRO, il cambiamento dell'orario di cut-off degli ordini richiede una revisione dell'intero processo di Order management e delle logiche operative contrattualmente definite con i 3PL (che possono naturalmente cambiare di conseguenza).

4. Dynamic Planning

4.1.1 Switch dei plant o dei magazzini da cui evadere l'ordine

Dynamic Planning > Switch dei flussi logistici > **Switch dei plant o dei magazzini da cui evadere l'ordine**

DEFINIZIONE

Riallocazione dinamica degli ordini dei clienti ai magazzini di fabbrica o ai magazzini della rete distributiva in base alle scelte di allocazione dello stock nella rete (per i PRO) per incrementare adattabilità e flessibilità della supply chain. Analogamente per la GDO, riallocazione degli ordini dei PdV ai diversi Ce.Di. nel caso di rete multi Ce.Di.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione è riferita al processo *order-to-delivery* ed ha permesso di gestire in maniera flessibile l'allocazione degli ordini in modo da aumentarne la completezza e tempestività di evasione, dirottandoli su magazzini con disponibilità di prodotto ancorché più lontani. Ha permesso anche di gestire la distribuzione dei carichi di lavoro tra i diversi magazzini. I benefici apportati sono sicuramente un aumento del livello di servizio e riduzione dei costi di stock-out, contemporaneamente una riduzione degli impatti derivanti da una qualsiasi interruzione e ripristino della continuità operativa. L'implementazione dell'iniziativa ha comportato costi di adeguamento dei sistemi IT e, molto spesso, una disottimizzazione delle tratte.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione richiede il coordinamento tra le funzioni interne coinvolte per effettuare la revisione dinamica degli ordini (nota come *control tower* di allocazione degli ordini in partenza dai diversi nodi della rete). Per alcuni è stato fondamentale avere un'architettura IT facilmente replicabile che permettesse lo *switch* dei punti di consegna a partire da più depositi. La possibilità di evadere gli ordini *full-mix* da diversi nodi logistici richiede uno sforzo di pianificazione dello stock, da abbinare alla soluzione di scorte strategiche.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ L'allocazione dinamica degli ordini è stata utilizzata solo sulle referenze con scarsità di stock e/o difficoltà di produzione - **“Avevamo già un sistema di allocazione della domanda in caso di failure delle fabbriche” - PRO.**
- ▶ La flessibilità già presente nel network distributivo permette di gestire in modo dinamico la distribuzione dei carichi di lavoro tra i diversi magazzini (**#Fungibilità**).
- ▶ Prima del picco delle vendite, lo stock viene frazionato in diverse località geografiche così da ridurre i tempi di evasione dell'ordine e di spalmare lo stock su più depositi (**#Ridondanza**).
- ▶ È fondamentale preparare prima l'architettura IT per consentire lo *switch* dei PdV ai diversi Ce.Di..

- La soluzione è ottenuta grazie a un network di più Ce.Di., e introduzione di un WMS multi-sito, che consente la riallocazione dei PdV ai Ce.Di. e di lavorare in logica *virtual warehouse* - ***“In situazioni come quelle del Covid-19, se hai un network tamponi i danni, altrimenti vai in crisi” - GDO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata adottata solo da una parte delle aziende in possesso di un network di depositi. Tale soluzione non è stata improvvisata ma prevede una progettazione a monte del modello distributivo con ridondanza di depositi.

4.1.2 Switch dei punti di consegna (diretta a PdV o a Ce.Di.)

Dynamic Planning > Switch dei flussi logistici > Switch dei punti di consegna (diretta a PdV o a Ce.Di.)

DEFINIZIONE

Possibilità di consegna diretta dei PRO ai punti vendita della GDO, bypassando i Ce.Di. bloccati/ingolfati. La soluzione include la possibilità per il PRO di consegnare a un Ce. Di. differente/alternativo dello stesso cliente, nel caso in cui il magazzino abituale sia in difficoltà nella fase di ricevimento di prodotti.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione ha un forte focus sul lato *delivery* e permette ai clienti di garantire la continuità di funzionamento in caso di criticità sui nodi tipicamente impiegati. Dal punto di vista del PRO invece, se da un lato la soluzione permette di ridurre i costi di stock-out presso i PdV, dall'altro lato comporta un aumento della complessità distributiva in caso di consegna diretta a PdV.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione non richiede particolari investimenti. Tuttavia, al fine di essere implementata, necessita di un buon livello di flessibilità da parte del PRO nella modifica dei punti di consegna alla GDO e un network logistico in grado di servire punti di consegna di piccola dimensione. Lato GDO è importante avere sistemi informativi in grado di gestire una gestione dinamica dei punti di consegna. È spesso promossa/richiesta dalla GDO verso il PRO in casi di necessità e difficoltà presso i Ce.Di. La sua implementazione richiede una costante comunicazione e collaborazione tra GDO e PRO al fine di coordinare al meglio le consegne.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Implementazione consegna diretta per articoli ad alto volume - ***“Storicamente non consideriamo efficace/efficiente la consegna diretta a PdV. Abbiamo utilizzato la consegna diretta solo per le acque e con trasporto organizzato da noi” - GDO.***
- ▶ Attivazione dinamica dei nodi di consegna è abilitata da software con funzionalità di *visibility* ed è spesso accompagnata da analisi di scenari - ***“Il software di riordino in uso permette una visione più oggettiva dei flussi e una gestione ordini più rapida. Ha aiutato molto durante la pandemia nel riallocare le consegne (e gli stock) tra Ce.Di. e PdV” - GDO | “Soluzione pensata durante la pandemia e risultata dalla mappatura dei Ce.Di. nella what-if analysis. Applicabile solo in presenza di GDO con Ce.Di. multipli” - PRO.***
- ▶ Attivazione dinamica dei nodi di consegna, in cui l'utilizzo di logiche collaborative ha consentito una maggiore pro attività del fornitore - ***“Con un cliente siamo andati in consegna diretta su 6 PdV in seguito alla lettura dei dati VMI che ha evidenziato come i Ce.Di. fossero ingolfati dal continuo scarico di merci di prima necessità” - PRO | “Abbiamo creato un win-win perché noi potevamo vendere e loro potevano snellire gli scarichi ai Ce.Di. e liberare spazio per stoccare i beni essenziali” - PRO (#Collaborazione di Filiera).***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione presenta un buon grado di diffusione, in termini di aziende che l'hanno utilizzata. In termini di profondità di utilizzo ha riguardato casi specifici e per un periodo limitato di tempo. La soluzione può diventare strutturale, in termini di capability di poter switchare i punti di consegna in caso di necessità.

4.1.3 Ritiro franco fabbrica

Dynamic Planning > Switch dei flussi logistici > Ritiro franco fabbrica

DEFINIZIONE

Revisione degli accordi sulle modalità di consegna, ottenuta tramite un aggiornamento della resa **Incoterms** adottata, per far fronte ad eventuali difficoltà da parte dei fornitori in fase di distribuzione.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione contraddistingue la fase di approvvigionamento sia del PRO nei confronti dei suoi fornitori di materiali e packaging sia della GDO nei confronti del PRO. Essa permette ai clienti di minimizzare i rischi di stock-out e indisponibilità di prodotti finiti o materie prime. Per il cliente che si impegna a recuperare la merce dal fornitore, tuttavia, comporta anche un aumento dei costi di trasporto causati dalla tratta aggiuntiva da percorrere.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione non richiede particolari investimenti. L'implementazione, tuttavia, richiede una certa flessibilità contrattuale tra clienti e fornitori, per poter modificare i termini di consegna senza incorrere in penali. Nella maggior parte dei casi è il cliente GDO a proporre al PRO il ritiro franco fabbrica attraverso la società di trasporto che già lavora per la GDO (es. tratta Ce.Di. - PdV). Trattandosi di una soluzione che coinvolge più attori lungo la filiera, essa richiede una costante comunicazione e collaborazione per coordinare al meglio le operazioni.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ L'applicazione ha riguardato solo alcuni fornitori specifici con problemi di consegna significativi.
- ▶ È stata adottata per livellare i flussi in ingresso, ma soprattutto per essere sicuri di avere la merce a disposizione - ***“Per i nuovi fornitori, siamo stati principalmente noi ad andare direttamente a ritirare il prodotto” - GDO.***
- ▶ Contrattualmente, ha comportato una modifica della resa **Incoterms** da DAP a EXW, soprattutto a livello europeo. Il cambio di **Incoterms** è stato concordato in modo tale da affidare il trasporto a chi potesse avere disponibilità di mezzi, propri o di terzi.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata implementata prevalentemente dalla GDO. Circa la metà aveva già pensato a questa soluzione prima dell'emergenza, e si propone di mantenerla in maniera permanente anche in futuro.

4.1.4 Revisione della frequenza di consegna

Dynamic Planning > Switch dei flussi logistici > Revisione della frequenza di consegna

DEFINIZIONE

Aumento della frequenza di consegna (da settimanale a giornaliera) da Ce.Di. ai PdV da parte della GDO. La soluzione è stata pensata per migliorare la flessibilità della catena di fornitura rispetto ai possibili shock nella domanda da parte dei consumatori finali.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione riguarda la fase distributiva della GDO e permette di seguire meglio l'andamento del mercato durante l'emergenza, garantendo una riduzione dei costi di stock-out presso i PdV. Essa, tuttavia, comporta anche un incremento dei costi logistici, dovuti sia ad un aumento delle consegne effettuate sia ad una diminuzione della saturazione media dei mezzi in uscita dai Ce.Di.

COME IMPLEMENTARLA

Trattandosi di una soluzione che impatta sui flussi in partenza dai Ce.Di. e diretti ai PdV della GDO, può essere considerata come interna all'azienda stessa. Essa, tuttavia, richiede vi sia una comunicazione costante tra i Ce.Di. e i PdV, al fine di ottimizzare la disponibilità dei prodotti sugli scaffali.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ La soluzione consente un elevato grado di adattabilità alla crescita dei volumi, specialmente per i prodotti alto-vendenti.
- ▶ Le limitazioni agli spostamenti hanno ridotto la domanda degli ipermercati, a vantaggio dei PdV presenti all'interno delle città. Data le ridotte dimensioni di questi ultimi, l'aumento della frequenza di consegna è stato coerente con l'utilizzo di mezzi più piccoli - ***“Aumentando la frequenza di consegna, il drop-size medio si è ridotto, permettendoci di utilizzare mezzi più piccoli che raggiungessero i PdV nelle città” - GDO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata applicata in maniera ridotta all'interno del campione degli intervistati, ed è stata limitata all'ambito GDO. Si tratta di una soluzione ritenuta non strutturale e pensata durante l'emergenza.

4.2.1 Riallocazione dello stock

Dynamic Planning > Inventory planning > Riallocazione dello stock

DEFINIZIONE

Allocazione dinamica dello stock nei diversi nodi logistici del network, attraverso scelte di arretramento o avanzamento delle scorte di prodotto finito verso i clienti, con l'obiettivo di ridurre i rischi di stock-out in caso di chiusura di magazzini localizzati in eventuali zone rosse, ed avvicinare i prodotti maggiormente richiesti ai consumatori finali riducendo i lead time di consegna (soprattutto in periodi di picco di domanda).

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione è riferita al processo *order-to-delivery* e consente di incrementare la diversificazione geografica delle scorte, abilitando uno *switch* dinamico dei nodi di origine e destinazione dei flussi logistici in caso di necessità. La soluzione consente di mantenere il livello di servizio offerto ai clienti, riducendo i costi di stock-out. Essa, tuttavia, implica generalmente anche un aumento complessivo delle scorte nella rete (proporzionale alla radice quadrata del numero dei depositi), con un conseguente incremento dei costi di mantenimento a scorta.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione è adottata internamente dalle singole aziende, e richiede un coordinamento trasversale tra le funzioni aziendali coinvolte e gli operatori logistici a cui sono richiesti spazi e capacità di evasione degli ordini aggiuntivi. Può intendersi sia come "arretramento" delle scorte presso i magazzini di fabbrica o presso i terzisti sia come "avvicinamento" dello stock ai clienti lungo i nodi distributivi della rete (inclusi i *transit point* degli operatori logistici).

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ In caso di domanda superiore alla media, la soluzione prevede di svuotare i magazzini di fabbrica e di spingere le scorte più vicino al mercato finale, utilizzando i **transit point** anche come punto di stoccaggio e non solo di transito.
- ▶ Avvicinare i prodotti al consumatore finale permette non solo di migliorare il livello di servizio, ma anche di ridurre i lead time di consegna (soprattutto nei periodi di picco) - **"Il frazionamento dello stock su magazzini secondari permette di ottenere diversificazione geografica delle consegne, maggiore vicinanza ai PdV e razionalizzazione dei trasporti" - PRO (#Ridondanza)**.
- ▶ La diversificazione geografica delle scorte migliora la fungibilità dei diversi nodi del network (**#Fungibilità**).

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata adottata dalle aziende in possesso di un network con più depositi. Tale soluzione non è stata improvvisata, dato che richiede una progettazione a monte del modello distributivo con ridondanza di depositi e la capacità di allocare dinamicamente lo stock in funzione del momento dell'anno per far fronte alla variabilità dei volumi di vendita in assoluto (stagionalità) o su scala geografica (es. flussi turistici nelle isole).

4.3.1 Utilizzo del trasporto intermodale

Dynamic Planning > Transport routing > Utilizzo del trasporto intermodale

DEFINIZIONE

Utilizzo del trasporto intermodale ferroviario, specialmente per flussi internazionali, per evitare eventuali blocchi del traffico stradale o contingentamenti alle frontiere.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione è stata implementata dai produttori lato approvvigionamento per ovviare alle difficoltà dei fornitori a reperire autisti disposti a consegnare in Italia (nella prima fase della pandemia) e lato distribuzione per evitare i blocchi degli autisti alle frontiere. Da altri è stata utilizzata anche per ottimizzare i costi del trasporto nazionale. La soluzione ha portato ad una riduzione del costo di trasporto su percorrenze superiori ai 500 km e ad un aumento del lead time di consegna.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione richiede di trovare un accordo con i clienti (destinatari) sui tempi di consegna e sull'orario di ricevimento, spesso pomeridiano in quanto il trasporto intermodale viaggia di notte su ferrovia e viene trasbordato su gomma durante la mattina. Si tratta di una soluzione interna all'azienda specifica che richiede un adattamento sia dei flussi sia del livello di servizio.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Il traffico intermodale non accompagnato ha potuto continuare a varcare le frontiere, non subendo blocchi dal punto di vista della quarantena - ***“Ci sono stati clienti che hanno chiesto di trasferire merce dall'Italia all'estero via treno, per avvicinarla ad altri paesi (es. trasferimento via treno da Italia a Germania, per poi smontare il treno e distribuire in Europa dell'Est)” - PRO.***
- ▶ Soluzione già in uso per arrivare alle isole, durante la pandemia ha aiutato a risolvere i problemi di autotrasportatori poco inclini ad entrare in Italia - ***“Gli autisti non volevano venire in Italia per l'esplosione della pandemia da Covid-19, quindi per convincerli abbiamo dovuto pagare spesso il ritorno a vuoto del mezzo” - PRO.***
- ▶ Soluzione già implementata per scopi di efficienza soprattutto nel flusso intra plant e che ha aiutato a non andare in crisi durante la pandemia. ***“In futuro da riattivare completamente, anche con chance di creazione di terminal interni” - PRO (#Ridondanza).***
- ▶ L'intermodale comporta solitamente un lead time più alto, ma funziona bene nel caso di traffici internazionali - ***“Non c'erano problemi di velocità, l'importante era arrivare a destinazione” - PRO.***
- ▶ Nonostante la forte riduzione dei volumi di altri settori abbia permesso di non avere problemi di capacità di mezzi e persone, l'intermodale è cresciuto - ***“Abbiamo triplicato i viaggi in treno rispetto a 2019 verso Puglia, Campania e Sicilia, per una questione economica e di sostenibilità” - PRO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata adottata solo da una parte dei PRO con elevati volumi e che gestiscono flussi Intercompany in Europa. Anche alla luce degli obiettivi di riduzione delle emissioni, in futuro è previsto un aumento del ricorso all'intermodale, nonostante le limitazioni che storicamente gravano sul settore.

4.3.2 Revisione delle tratte per superare le frontiere

Dynamic Planning > Transport routing > Revisione delle tratte per superare le frontiere

DEFINIZIONE

Aggiornamento dei percorsi dei mezzi di trasporto, per far fronte ad eventuali limitazioni alla mobilità di persone e/o beni (ad esempio, stop alle frontiere dovuti ai lockdown imposti dai singoli governi).

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione caratterizza la fase distributiva dei PRO. Se da un lato essa consente di evitare i problemi alle frontiere in fase di consegna, e quindi di ridurre il rischio di stock-out, dall'altro comporta un incremento dei costi (e dei tempi) di trasporto a causa di tratte non ottimizzate e/o allungate rispetto allo standard.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione non richiede investimenti supplementari, benché possa essere agevolata dalla presenza in azienda di un software per la gestione della flotta (TMS). Si tratta di una soluzione interna all'azienda che, tuttavia, richiede un forte livello di collaborazione con i propri fornitori di servizi logistici.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ La soluzione si è resa indispensabile per distribuire in mercati altrimenti irraggiungibili per chiusura delle frontiere - ***“Il re-instradamento dei veicoli ci è servito per evitare il transito dall’Austria, che aveva chiuso le frontiere ai mezzi italiani” - PRO.***
- ▶ In alcuni casi, è stata facilitata dalla creazione di stazioni di scambio per semi-rimorchi sulle tratte internazionali - ***“Abbiamo adottato sistemi di drop-and-hook tra Italia e Ungheria, per fronteggiare le limitazioni agli ingressi sul territorio nazionale” - PRO (#Streamlining) | “Abbiamo accusato la chiusura del Brennero e abbiamo spostato le consegne dirette nell’Est Europa via Tarvisio” - PRO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata considerata da un numero limitato di PRO, che l'hanno sviluppata ex novo come soluzione di emergenza, da adottare solo in caso di necessità.

4.4.1 Bilanciamento degli ordini

Dynamic Planning > Order management & Fulfillment > Bilanciamento degli ordini

DEFINIZIONE

Revisione degli ordini ricevuti dai propri clienti (per i PRO) o dai punti vendita (per la GDO), ridefinendo i quantitativi da distribuire per le referenze in sofferenza attraverso stralci e/o posticipi di consegna. L'obiettivo è quello di garantire il più possibile la disponibilità di prodotto a tutti i richiedenti, evitando situazioni di stock-out completo. La soluzione è stata accompagnata in alcuni casi dallo sviluppo/acquisto di un tool dedicato per l'allocazione dello stock ai clienti.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sul processo *order-to-delivery* e permette di ridurre gli impatti di un eventuale stock-out presso i propri clienti. Consente inoltre di ottimizzare i carichi verso ciascun punto di consegna, riducendo le inefficienze in fase di trasporto.

COME IMPLEMENTARLA

Non richiede investimenti, fatta eccezione per lo sviluppo o l'acquisto di un tool di allocazione dello stock ai clienti. In generale il beneficio derivante dalla riduzione di tempi e costi per la razionalizzazione dei processi controbilancia i costi di implementazione del tool stesso. La soluzione può essere promossa sia dal PRO verso la GDO (a livello di Ce.Di.), sia dalla GDO verso i propri punti di vendita o quelli degli associati. Pur trattandosi di una leva interna alle singole aziende, implica un forte livello di collaborazione tra i diversi attori, che devono trovare un accordo sulle quantità da consegnare/ricevere (spesso inferiori a quanto desiderato) e sulle eventuali referenze sostitutive.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Definizione delle quantità per referenza da consegnare ai singoli clienti o punti vendita in funzione dello storico delle vendite, e non degli ordini ricevuti.
- ▶ L'obiettivo primario è quello di garantire il più possibile la disponibilità di prodotto ai richiedenti, effettuando dei tagli nel caso di articoli in sofferenza e ordini maggiori del passato e ripetuti con elevata frequenza, di modo da attenuare i fenomeni di accaparramento - ***“L'obiettivo della spalmatura degli ordini è quello di non scontentare nessun cliente a fronte dell'impossibilità di soddisfare interamente ogni ordine” - PRO.***
- ▶ Per la GDO, il Bilanciamento degli ordini ha riguardato soprattutto i prodotti a marchio.
- ▶ Smorzamento degli shock derivanti da ordini ravvicinati e di piccole quantità, dialogando con i clienti per valutare possibili ottimizzazioni - ***“Ti accontenti di 2-3 referenze subito o aspetti 1 settimana per avere il mix?” - PRO.***
- ▶ Gli aspetti collaborativi hanno rivestito un'importanza cruciale - ***“Il VMI ha permesso, durante l'emergenza, di “forzare” gli ordini dei clienti in base alle scorte disponibili presso il PRO per seguire il mercato in forte crescita” - PRO (#CollaborazioneDiFiliera).***

- Il tool a supporto sono stati sviluppati più rapidamente possibile, poiché i sistemi informativi raramente erano in grado di gestire queste eccezioni - **“Durante l'emergenza bisogna essere veloci. Il tool è stato sviluppato in un weekend” - PRO (#Streamlining)**.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata sviluppata principalmente durante l'emergenza, e spesso mediante sviluppo interno di un tool “Excel”. Alcune aziende hanno riferito di voler sistematizzare il tool all'interno dei propri sistemi di Order management.

4.4.2 Prioritizzazione degli ordini

Dynamic Planning > Order management > Prioritizzazione degli ordini

DEFINIZIONE

Prioritizzazione delle consegne a categorie specifiche di clienti, per i soli prodotti con bassa disponibilità. Soluzione ideata per evitare che alcune categorie di clienti si trovino in difficoltà per mancanza di prodotto. Si tratta di una soluzione opposta rispetto al “Bilanciamento degli ordini”, in cui i prodotti vengono allocati equamente ai clienti al fine di non lasciare nessuno privo di stock. La prioritizzazione può essere applicata a clienti dello stesso canale commerciale, oppure può riguardare una categoria di clienti (es. GDO vs grossisti).

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione ha un forte focus sul lato *delivery* e permette di ridurre al minimo gli stock-out presso i clienti rilevanti per l'azienda.

COME IMPLEMENTARLA

Non richiede investimenti. Può essere promossa sia dal PRO verso la GDO (Ce.Di.) sia dalla GDO verso i propri punti vendita (meno frequente). Si tratta di una scelta interna all'azienda, che tuttavia comporta una comunicazione nei confronti dei clienti, specialmente quelli che non sono inseriti nella fascia “cliente prioritario”. È da notare che per i clienti non prioritari non si tratta di eliminare i rifornimenti, ma di ridurre leggermente il livello di servizio.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Utilizzo della soluzione per prioritizzare un canale commerciale - ***“Abbiamo privilegiato i clienti GDO più importanti a scapito del canale ingrosso, con avviso preventivo ai clienti soggetti a riduzione del livello di servizio” - PRO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che solamente un numero limitato di PRO ha pensato a questa iniziativa, introducendola in seguito alle prime fasi dell'emergenza e senza alcuna pretesa di mantenerla in maniera permanente.

5. Fungibilità

5.1.1 Riduzione del livello di specializzazione degli impianti produttivi

Fungibilità > Fungibilità di plant > Riduzione del livello di specializzazione degli impianti produttivi

DEFINIZIONE

Possibilità di realizzare una categoria di prodotti su più linee di produzione installate in diversi stabilimenti (*plant bridging*) per poter gestire, lato *demand*, i picchi di domanda o le variazioni degli ordini su base geografica e, lato *supply*, eventuali fermi di produzione. Si tratta di un aumento del numero di articoli diversi realizzabili sulla stessa linea produttiva, per aumentare le doti di flessibilità e *responsiveness* della supply chain. Tale soluzione può richiedere alcuni riadattamenti ai prodotti e al *labelling* e può riguardare anche la riconversione delle soluzioni di stoccaggio a magazzino.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione offre un'elevata flessibilità lato *source*, soprattutto di fronte ad un incremento imprevisto delle vendite o a situazioni emergenziali di fermo impianti dovuti a eventi interni o esterni. La flessibilità di un sistema produttivo e la rapida riconvertibilità delle linee comporta dei costi addizionali, quali la revisione dei turni e dei cicli di set-up, la Revisione della distinta base e la duplicazione delle risorse (quali ad esempio le scorte di materie prime e materiali di confezionamento). Occorre inoltre attivare i fornitori per garantire gli approvvigionamenti di materie prime e imballi anche ai plant alternativi che vengono riattivati.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione richiede investimenti rilevanti all'interno dei siti produttivi e/o dei magazzini di fabbrica e necessita una valutazione strategica sul livello di ridondanza delle produzioni e di riconfigurabilità delle linee produttive. Si tratta di una soluzione puramente interna all'azienda, che perciò non comporta comunicazione tra cliente e fornitore.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Strategia di back-up tra siti produttivi che consente una rapida revisione del piano di produzione anche grazie alla flessibilità della manodopera - **“Non è applicabile alla nostra divisione acque minerali che sono vincolate alla fonte” - PRO (#Ridondanza)**.
- ▶ In caso di lockdown di alcune zone geografiche o di vincoli al sourcing da determinati paesi in cui si hanno gli stabilimenti di produzione, si riconvertono rapidamente le linee produttive vicine al mercato di sbocco - **“L’obiettivo è poter soddisfare la domanda anche quando plant specifici fossero isolati” - PRO**.
- ▶ Se applicata allo stoccaggio, permette di utilizzare i diversi nodi della rete con diversi ruoli: ad esempio dalla sola gestione dei full pallet, alla possibilità di evadere gli ordini dei clienti - **“Abbiamo riadattato il magazzino dedicato all'estero come deposito distributivo per il mercato Italiano durante l'emergenza data l'interruzione dei trasporti internazionali” - PRO**.

- Alcuni PRO hanno ridotto l'elevato grado di specializzazione dei propri sistemi produttivi tramite adeguamento delle linee di produzione e il ricorso a terzisti.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata spesso premeditata per aumentare la resilienza della supply chain e che in futuro verrà adottata in modo strutturale in quanto rappresenta una delle principali leve per la mitigazione dei rischi.

5.1.2 Riconversione delle linee produttive

Fungibilità > Fungibilità di plant > Riconversione delle linee produttive

DEFINIZIONE

Possibilità di riconvertire rapidamente una linea di produzione limitando gli *switching cost* per poter realizzare prodotti o formati alternativi con l'obiettivo di aumentare le doti di flessibilità e agilità della supply chain ("**Design for resilience**"). Tale soluzione può richiedere alcuni riadattamenti alla distinta base dei prodotti e al confezionamento.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sul processo *demand-to-supply* ed è quindi prevalentemente applicabile dai PRO. Essa permette di ridurre al minimo gli stock-out derivanti da problemi e/o saturazioni di un plant, attivando la produzione in un plant alternativo. Sebbene la presenza di tale fungibilità aiuti il PRO a ridurre gli *switching cost* connessi all'attivazione di una linea produttiva alternativa, la soluzione comporta dei costi aggiuntivi dovuti alla riallocazione non ottimizzata delle produzioni e dei flussi logistici di emergenza.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione richiede investimenti volti a garantire flessibilità e sostituibilità tra le linee produttive. Viene promossa esclusivamente dal PRO ed è interna al suo perimetro d'azione, dato che non coinvolge direttamente altri attori della filiera. Il driver di implementazione più rilevante è il basso grado di specializzazione dei plant e/o delle linee produttive da garantire in fase di progettazione strategica del sistema produttivo.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Utilizzo di plant in altri paesi per servire mercati geograficamente lontani, le cui frontiere erano chiuse per i carichi provenienti dall'Italia, abilitata dalla capacità di produrre diversi item in plant differenti. È ancora più rilevante se un dato plant è già potenzialmente in grado di produrre un certo item, e ha già il packaging e gli altri materiali di supporto - ***"Le produzioni di alcuni articoli della categoria X sono state spostate dall'Italia alla Germania, dunque anche il rispettivo packaging è stato trasferito"*** - PRO ([#Ridondanza](#)).
- ▶ La soluzione deve essere premeditata e integrata in un piano di **Business Continuity** ***"Siamo abituati a gestire queste emergenze, spostando produzioni tra i vari plant che sono più o meno fungibili"*** - PRO ([#DynamicPlanning](#)).
- ▶ La riconversione rapida delle linee di produzione può riguardare anche i co-manufacturer e i terzisti che "partecipano" insieme all'azienda nella costruzione di una supply chain resiliente.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata adottata dalle aziende che possiedono un network produttivo europeo e possono permettersi di ripensare all’allocazione delle produzioni su più plant con una prospettiva internazionale. Non è prevista che possa diventare strutturale dati gli elevati costi derivanti dalla duplicazione di risorse, componenti e know-how.

5.2.1 Adattabilità su mercati diversi

Fungibilità > Fungibilità di prodotto > Adattabilità su mercati diversi

DEFINIZIONE

Incremento del tasso di interscambiabilità e sostituibilità dei prodotti, aumentandone la flessibilità in relazione al mercato e/o al canale commerciale di destinazione finale per il consumo, attraverso il ricorso a formati standard ed etichette multilingua.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sul processo *order-to-delivery* e consente un migliore dimensionamento delle risorse grazie alla possibilità di mediare le richieste che provengono da un alto numero di potenziali clienti: maggiore il numero di ordini, migliore l'accuratezza previsionale, minore lo stock e il rischio di stock-out.

COME IMPLEMENTARLA

L'implementazione richiede principalmente l'utilizzo di etichette standard e/o multilingua che possono essere applicate in linea o in una fase successiva a partire da un prodotto "neutro" e fungibile per più mercati (*postponement*). È una soluzione promossa internamente dalle singole aziende, che deve essere condivisa con i clienti e applicata senza ricorrere a contrattazioni commerciali o applicazione di *listing fee*.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Revisione delle etichette sui prodotti, in modo da poter posticipare e/o rivedere la decisione sul mercato di destinazione per il singolo lotto/SKU - ***“Abbiamo uniformato le etichette tra Stati Uniti ed Europa” - PRO (#DynamicPlanning)***.
- ▶ Introduzione di formati standard per le etichette, tali da ridurre la complessità - ***“Da sempre cerchiamo di mettere più lingue, ma i codici hanno un prefisso per il mercato specifico e quindi diventa complesso riadattarli ad altri mercati” - PRO (#Decomplexity)***.
- ▶ Semplificazione dei processi di assegnazione dei prodotti ai singoli mercati (***#Streamlining***).

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la Fungibilità di prodotto non sia improvvisata, ma che vada pensata sin dalla fase di sviluppo prodotto e che vada condivisa con i partner commerciali. In quanto soluzione per aumentare la resilienza, tutte le aziende che l'hanno evidenziata contano di usarla in modo sistematico per il futuro.

5.2.2 Revisione della distinta base

Fungibilità > Fungibilità di prodotto > Revisione della distinta base

DEFINIZIONE

Modifica della distinta base dei prodotti finiti tramite revisione marginale della ricetta (materie prime) e dei componenti al fine di permettere flessibilità, rapido adattamento della produzione ai cambiamenti dello scenario operativo e della domanda. Ciò assicura l'interscambiabilità e la possibilità di sostituire materie prime e/o componenti in situazioni di stock critiche, ad alta complessità di produzione e/o fornitura con altre in grado di garantire una maggiore rapidità di risposta alle esigenze del mercato, oppure incrementando la comunanza di componenti a diversi prodotti al fine di massimizzarne la disponibilità e la possibilità di riconversione.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione è applicata in ambito di produzione e pertanto ha un focus sul lato *demand-to-supply (make)* ed è quindi esclusivamente applicabile dai PRO. Essa permette di ridurre il numero di interruzioni del processo produttivo dovute a problemi di disponibilità di materie prime e/o componenti. Gli unici costi legati a questa soluzione sono relativi allo sforzo di riprogettazione delle distinte base e pertanto dei prodotti, che si ritengono in ogni caso limitati in quanto la Revisione della distinta base è volta alla semplificazione dei processi produttivi.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione riguarda azioni di riprogettazione dei prodotti, pertanto è principalmente una soluzione interna alle aziende manifatturiere. Tuttavia, è opportuno ricordare che nel processo di modifica della distinta base vengono aumentate la sostituibilità delle materie prime o componenti e la comunanza degli stessi nel portafoglio prodotti. Pertanto, le modalità e le quantità con cui tali componenti e materie prime vengono usati possono variare rispetto alla situazione base, per cui nell'implementarla è opportuno che anche i fornitori vengano contattati e coinvolti nel processo di revisione per massimizzare l'allineamento in fase di fornitura e produzione.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Iniziativa implementata dai produttori per rendere più “fungibile” il portafoglio prodotti, grazie a opportune revisioni della distinta base al fine di adattare la produzione mediante cambiamenti alle scelte di materie prime e componenti per soddisfare il picco di domanda di alcune categorie di prodotti e garantire continuità alle forniture ([#Decomplexity](#)).
- ▶ Per rendere efficace questa soluzione è necessario agire sulla fase di ri-progettazione anche solo parziale dei prodotti in termini di distinta base, e pertanto occorre coinvolgere internamente la divisione *R&D* dell'azienda, al fine di validare la “nuova” distinta base, ed esternamente i fornitori delle materie prime o componenti oggetto di revisione nella “nuova” distinta ([#Ridondanza](#)).

- Nell'implementare tale soluzione occorre saper identificare con lungimiranza quei componenti o materie prime la cui sostituzione/adattamento non implicano sostanziali variazioni funzionali, prestazionali ed estetiche dei prodotti - ***“Nel caso di mancanza di tappi del colore “x”, siamo ricorsi all'utilizzo di tappi neutri” - PRO | “Nel caso di ridotta disponibilità di PET come materia prima per la produzione di flaconi abbiamo utilizzato l'HDPE” - PRO (#Decomplexity).***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che solo una quantità ridotta di PRO ha adottato questa soluzione. Quei produttori che hanno adottato tale soluzione hanno modificato il loro approccio alla “rigidità” delle distinte base, rendendolo votato alla fungibilità, componente strutturale del processo di progettazione e gestione dei prodotti.

5.3.1 Job enlargement

Fungibilità > Fungibilità del personale > Job enlargement

DEFINIZIONE

Riconversione rapida del personale che consente di utilizzare in modo flessibile gli addetti dediti alle attività operative, trasferendoli da un reparto all'altro o dalla produzione al magazzino oppure dalle casse al servizio *click&collect*. L'obiettivo è quello di evitare di ricorrere a personale esterno o lavoratori temporanei per sopperire agli extra carichi di lavoro in alcune aree funzionali, riconvertendo temporaneamente le mansioni dei lavoratori diretti e indiretti che già operano in azienda.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sia sui processi produttivi *demand-to-supply* sia su quelli distributivi *order-to-delivery* e può essere implementata sia dai PRO che dalla GDO. È una soluzione in grado di garantire elevata flessibilità interna, specialmente durante un'emergenza. Il beneficio principale in ogni caso risulta la riduzione di tempi e costi per gestire il cambiamento nelle priorità operative legate ad un'emergenza. Tuttavia, la Fungibilità del personale comporta necessariamente dei costi di formazione e *training* del personale necessari per garantire la flessibilità richiesta.

COME IMPLEMENTARLA

L'implementazione richiede principalmente la ripianificazione delle mansioni degli addetti rispetto alle priorità operative, modificando o estendendo se necessario i turni di lavoro e concertando le scelte con le organizzazioni sindacali. Rientra in questa soluzione anche il *training* degli addetti e del personale all'utilizzo dei diversi applicativi informatici presenti in azienda.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Dirottamento degli addetti alle attività di co-packing (creazione espositori) alle attività di magazzino per far fronte ai picchi negli ordini da allestire o per sopperire alla carenza di personale a seguito di assenteismo - ***“Le cassiere del non food sono andate a fare picking per il click&collect” - GDO.***
- ▶ Riconversione del personale dalle postazioni di back-office ad altre attività più operative tramite adattamento reattivo - ***“Alcuni nostri colleghi sono passati dal computer al carrello” - PRO.***
- ▶ Formazione del personale di produzione e rotazione programmata del personale sulle attività di stabilimento in modo tale da poterli assegnare alle diverse linee produttive, non solo in caso di emergenza ([#Ridondanza](#)).
- ▶ Formazione del personale addetto all'*order management* e al *customer service* per poter gestire differenti categorie di prodotto, canali commerciali e interfacciarsi con diversi fornitori/stabilimenti - ***“I nostri riordinatori sono in grado di passare dal fresco al secco e dalla gestione degli ordini dei super a quella degli iper” - GDO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la Funzionalità del personale fa parte di una strategia di rotazione adottata da relativamente poche aziende per consentire, da una parte, di valutarne le prestazioni su più aree operative; dall'altra, per affrontare situazioni temporanee di riduzione del personale. È una soluzione che è destinata a mantenersi anche in futuro.

6. Collaborazione di filiera

6.1.1 Aumento della SC visibility

Collaborazione di filiera > Pianificazione collaborativa > Aumento della SC visibility

DEFINIZIONE

Incremento della visibilità delle informazioni relative a ordini programmati, scorte nei depositi e in transito lungo la filiera, sia lato *source* sia *delivery*, al fine di migliorare il coordinamento tra gli attori della supply chain e di ottenere benefici in termini di efficienza e livello di servizio.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione può avere focus sul *source*, sul *delivery* o su entrambi i fronti. Nonostante l'aumento di visibilità lungo la filiera comporti costi aggiuntivi di coordinamento tra i diversi attori, si ottengono molteplici benefici in termini di riduzione dei costi legati alle scorte (grazie a una miglior *forecast accuracy*), ai trasporti e al bilanciamento delle attività di magazzino, ed un contestuale aumento del livello di servizio garantito.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione richiede uno sforzo di coordinamento lungo la filiera e la condivisione di informazioni (es. condivisione delle forecast, gestione integrata del portafoglio ordini con il planning produttivo, visibilità sulle linee di produzione dei terzisti, *collaborative planning*, aumento della visibilità sugli ordini). La condivisione delle informazioni è favorita dall'adozione di soluzioni software per la supply chain *visibility*. Per definizione, si tratta di una soluzione puramente esterna e di filiera.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Condivisione di informazioni relative al livello di stock - ***“Si tratta di condivisione di flussi e livelli di stock già in atto prima dell'emergenza da Covid-19 e che ha aiutato a collaborare durante la pandemia” - PRO.***
- ▶ Condivisione di informazioni relative ai piani di produzione e logiche di prioritizzazione - ***“La condivisione dei piani di produzione, soggetti a frequenti revisioni, ha aiutato i fornitori a seguire l'isterismo della domanda” - PRO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è poco sviluppata ed è stata adottata principalmente dalle aziende che avevano già in atto processi di collaborazione con clienti e/o fornitori. La soluzione è ritenuta importante anche al di fuori dell'emergenza Covid-19.

6.1.2 Utilizzo del VMI

Collaborazione di filiera > Pianificazione collaborativa > Utilizzo del VMI

DEFINIZIONE

Tecnica di Pianificazione collaborativa tra cliente e fornitore in cui il primo mette a disposizione del fornitore i dati delle giacenze magazzino e i dati di flusso (almeno il flusso di merci in uscita dal magazzino), mentre il fornitore si occupa di gestire le scorte del cliente, ottimizzando i flussi logistici. L'allineamento tra le parti garantisce la visibilità sulla filiera e favorisce la disponibilità del prodotto presso il punto di consegna.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione ha un forte focus sul lato *delivery* in ottica PRO e lato *source* in ottica GDO. Essa consente di ottenere una serie di benefici, tra cui una maggiore efficienza nella gestione delle scorte della GDO, una riduzione dei costi di stock-out per entrambi gli attori della filiera e infine un'ottimizzazione dei costi di consegna al cliente (GDO) per il PRO.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione richiede alcuni investimenti iniziali per lo sviluppo di applicativi per lo scambio automatico di informazioni e per la gestione del processo di pianificazione. In particolare, l'implementazione del VMI presuppone la definizione delle regole di collaborazione (livello di servizio, coperture scorte minime e massime, ecc.) e la fornitura tempestiva delle informazioni concordate. Per definizione, si tratta di una soluzione esterna all'azienda specifica e che richiede una costante collaborazione lungo la filiera.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Utilizzo della soluzione per aumentare la visibilità sulle dinamiche di mercato, e quindi migliorare la disponibilità di prodotto - ***“Ha permesso di avere visibilità sul monte ordini, anche se i valori degli ordini erano spesso “drogati” dalle richieste dei negozi” - PRO | “VMI su alcuni clienti importanti è stato utile per essere molto reattivi ad inizio pandemia”- PRO | “Ci ha aiutato a aumentare visibilità e capire meglio quanto stava succedendo” - PRO.***
- ▶ Utilizzo della soluzione per garantire disponibilità del prodotto, eventualmente ricorrendo a prodotti sostitutivi - ***“Grazie al VMI è stato possibile proporre sostituzioni di prodotto. La sostituzione temporanea, se non prevista nell'assortimento di gamma, può durare un paio di rifornimenti, infatti si possono creare problemi di listino prezzi sia in acquisto che in vendita” - PRO | “Il VMI è tornato utile durante il Covid -19 perché ha permesso di garantire un livello di servizio del 99%, mentre agli altri clienti è sceso” - PRO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione risulta sviluppata da quasi il 50% dei PRO coinvolti nella ricerca. Dati i tempi necessari per l'implementazione è stata utilizzata da aziende che l'avevano già sviluppata in precedenza. La conferma del valore anche in una condizione di forte incertezza porta i produttori a ritenere questa soluzione importante per il futuro. Lato GDO le aziende sembrano più "passive" nell'implementazione della soluzione. Per cui pur avendo dei fornitori per cui la adottano, non sembrano vederla come soluzione prioritaria per la gestione del rischio di fornitura.

6.1.3 Intensificazione delle comunicazioni tra operations PRO e GDO

Collaborazione di filiera > Pianificazione collaborativa > Intensificazione delle comunicazioni tra operations PRO e GDO

DEFINIZIONE

Rafforzamento della collaborazione tra PRO e GDO in fase di pianificazione, spinta dalla necessità di comunicare più frequentemente per gestire l'emergenza con tempi e costi accettabili per le parti in gioco.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione riguarda l'interfaccia tra i processi di consegna del PRO e di approvvigionamento della GDO. Essa consente di allineare la capacità di risposta della filiera rispetto alla domanda, abilitando una riduzione dei costi di stock-out.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione non richiede particolari investimenti, ma comporta una comunicazione costante tra gli attori in gioco e, talvolta, la revisione dei termini contrattuali. Essendo per definizione una soluzione di collaborazione tra le parti, si estende lungo tutta la filiera, potendo essere promossa sia dai PRO che dalla GDO. Operativamente, è spesso caratterizzata dalla creazione di unità operative per la condivisione delle risorse.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ La soluzione è stata promossa per ridurre costi e rischi di tutti gli attori della SC - ***“Abbiamo messo a disposizione della filiera una quota parte dei magazzini per avere un buffer” - PRO | “Abbiamo rapporti storici con alcune GDO che hanno permesso di attivare progetti anche in questo anno difficile” - PRO.***
- ▶ In taluni casi la soluzione ha spinto verso una riduzione della *shelf-life* media residua accettata dalla GDO rispetto allo standard per prodotti alto-vendenti, con il vantaggio per il PRO di ridurre i costi di smaltimento dei prodotti obsoleti - ***“È stato dimostrato che una shelf life residua pari al massimo al 50% può portare benefici a tutta la filiera, senza danneggiare il consumatore finale” - PRO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata adottata da un numero limitato dei PRO intervistati, pur rappresentando una soluzione da mantenere regolarmente anche in futuro per oltre la metà del campione.

6.1.4 Rafforzamento delle relazioni con i 3PL

Collaborazione di filiera > Pianificazione collaborativa > **Rafforzamento delle relazioni con i 3PL**

DEFINIZIONE

Rafforzamento delle relazioni con i 3PL, attraverso un rapporto diretto e una collaborazione costante in fase di pianificazione, volta a identificare i potenziali rischi e condividere l'evoluzione del business.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione ha un forte focus sul lato *delivery* per il PRO e sul lato *source* per la GDO. Essa garantisce in generale una riduzione dei costi di approvvigionamento per la GDO e di distribuzione per il PRO.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione non richiede particolari investimenti, ma comporta una comunicazione costante con il 3PL di riferimento e, talvolta, una revisione dei termini contrattuali. Essendo per definizione una soluzione di collaborazione tra le parti, essa è esterna al perimetro della singola azienda e si estende lungo la filiera. Infine, può essere estesa a diversi 3PL del parco fornitori oppure focalizzata su un singolo operatore logistico.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Incontri di coordinamento (*control tower*) estesi anche ai 3PL - ***“Svolgiamo incontri quotidiani col 3PL per valutare le aree di criticità. Ad esempio, su mercato Italia identificazione dei Ce.Di. con tempi di scarico elevati e/o respinti perché pieni o in difficoltà nel trovare trazioni a prezzi ragionevoli” - PRO | “Prassi già esistente pre-covid con il 3PL e che è stata mantenuta/potenziata durante la pandemia” - PRO | “Si tratta di rapporti informali, senza che entri in gioco la contrattualistica, ma che hanno aiutato molto durante il Covid-19 per avere visibilità a livello operativo” - GDO.***
- ▶ Condivisione degli extra costi sostenuti - ***“L’adozione di open book ha permesso di riconoscere gli extra costi a 3PL durante la pandemia” - PRO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è poco diffusa e metà delle aziende che la adottano l'avevano sviluppata prima dell'emergenza Covid-19. Durante l'emergenza l'hanno potenziata.

6.2.1 Utilizzo di slot di scarico dedicati

Collaborazione di filiera > Consegna collaborativa > Utilizzo di slot di scarico dedicati

DEFINIZIONE

Introduzione di fasce orarie di scarico degli automezzi presso i Ce.Di. della GDO dedicate a fornitori chiave o ad operatori logistici con cui si ha un accordo ad-hoc a fronte di un lead time *order-to-delivery* ridotto (es. A x B) o nel caso di urgenze oppure in conseguenza dell'adozione di servizi intermodali di trasporto (*green slot*).

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sul processo *order-to-delivery* e ha come obiettivo principale quello di favorire il ricevimento di articoli in sofferenza o le consegne di fornitori chiave, senza intaccare la pianificazione del ricevimento degli altri fornitori a cui è già stato assegnato uno slot di scarico "standard" attraverso i portali di prenotazione delle consegne. Risulta pertanto una soluzione win-win, riducendo da una parte i costi legati alle attese e alle soste, dall'altra abilitando il riordino ad alcuni fornitori con lead time ridotto e consentendo di mantenere invariata la programmazione delle attività di ricevimento.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione non richiede investimenti, bensì necessita la definizione di quanti e quali slot dedicare e a quali fornitori in funzione della programmazione giornaliera e settimanale dei ricevimenti al Ce.Di. Richiede pertanto che sia presente un sistema informativo o una piattaforma di *booking*, una comunicazione coi fornitori chiave e una gestione interna della prenotazione degli slot di scarico. Viene promossa principalmente dalla GDO verso i PRO ed è una soluzione di filiera *one-to-one* o *one-to-many* nel caso in cui l'accordo avvenga con un operatore logistico.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Soluzione applicata per prodotti a marchio e per i fornitori ad alta priorità - ***“L’obiettivo è garantire gli slot ai PRO che lavorano con bassi il LT (A x B o A x C) ed evitare il rischio di non trovare slot disponibili in quanto prenotati troppo tardi” - GDO (#Streamlining).***
- ▶ Nel caso di operatori logistici l'accordo prevede la condivisione dei processi operativi presso il Ce.Di. a partire dai *cut-off* con cui servire i punti vendita e dei giri di consegna su un determinato territorio - ***“Nel caso dei salumi-latticini che gestiamo in cross-docking, con l'operatore logistico X che ci consegna il 40% dei volumi abbiamo definito una corsia preferenziale la mattina dalle 5 alle 6 per poi ricevere tutti gli altri fornitori dalle 6 sino alle 13” - GDO.***
- ▶ Tra i criteri di scelta dei fornitori con cui implementare questa soluzione vi è anche la presenza di accordi per consegne certificate (*free-pass*) che richiedono un tempo di ricevimento di gran lunga inferiore rispetto alle consegne standard (***#Streamlining***).

- Il numero di slot da dedicare va stabilito in base al numero di porte di carico/scarico e alla capacità di ricevimento oraria del Ce.Di. per le diverse merceologie (più lunga per gli ordini di profumeria rispetto ai carichi di acqua minerale) - **“Non sono tanti gli slot dedicati perché altrimenti si rischia di ingessare i Ce.Di.” - GDO.**
- Nel caso di trasporto intermodale, che spesso viaggia nelle ore notturne, l’arrivo al terminal di destinazione la mattina impone necessariamente che lo slot di scarico dedicato sia nel primo pomeriggio.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input checked="" type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input checked="" type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l’avevano pensata prima del Covid-19)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input checked="" type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che il ricorso a slot di scarico dedicati è una soluzione ancora poco diffusa tra le aziende della GDO e che è destinata a valere anche in futuro in quanto garantisce flessibilità nella fase finale del processo “order-to-delivery”, soprattutto se abbinata ad una logica di consegne “free-pass” o all’incremento di consegne via intermodale.

6.2.2 Consegne certificate in free-pass

Collaborazione di filiera > Consegna collaborativa > **Consegne certificate in free-pass**

DEFINIZIONE

Consentire una via di accesso privilegiata (*free-pass*) ai fornitori con cui si ha un accordo quadro relativo alla certificazione della qualità dei prodotti e del processo logistico, anche attraverso il suo 3PL, per ridurre i controlli in fase di ricevimento e favorire la presa in carico delle merci consegnate. La soluzione si basa sulla fiducia acquisita nei confronti dei fornitori attraverso audit periodici e contratti di fornitura sulla correttezza dei processi operativi che consentano di bypassare i controlli quantitativi, così da avere prodotti subito a disposizione in magazzino e creare un flusso più teso lungo la filiera.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sul processo *order-to-delivery* sia per il PRO che per la GDO. Essa garantisce in generale una riduzione dei tempi e dei costi di ricevimento a magazzino per la GDO, dei controlli in fase di accettazione e dei tempi e costi di attesa allo scarico presso i Ce.Di. per il PRO.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione richiede un'attività a monte di certificazione dei fornitori e, in alcuni casi, l'implementazione di soluzioni tecnologiche (in primis l'RFID) per favorire la tracciabilità **end-to-end** dei flussi fisici in real-time. Essendo per definizione una soluzione di collaborazione tra le parti, essa è esterna al perimetro della singola azienda e si estende lungo la filiera. Infine, può essere estesa a diversi clienti/fornitori oppure focalizzata su una sola diade PRO-GDO. Nel processo è fondamentale l'integrazione con l'operatività del 3PL del PRO.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Possibilità di ridurre i controlli durante lo scarico, snellendo i tempi di consegna ai Ce.Di. - ***“I veicoli vanno direttamente in scarico senza attese per check-in” - PRO (#Streamlining) (#Decomplexity).***
- ▶ La soluzione può essere realizzata in condivisione con il 3PL che controlla a monte i prodotti per conto del ricevente. ***“La certificazione della bolla è da spingere per il futuro perché genera benefici a tutta la filiera” - GDO.***
- ▶ Le consegne in *free-pass* hanno senso in particolare per referenze o categoria a basso valore unitario, in cui l'incidenza del costo del controllo sul valore del collo è alta.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è ancora poco diffusa ma che diventerà strutturale per i benefici che comporta ad entrambi gli attori della filiera.

6.3.1 Aumento dell'EDI

Collaborazione di filiera > Digitalizzazione dei flussi informativi > Aumento dell'EDI

DEFINIZIONE

Aumento dell'incidenza delle transazioni in EDI sia per la trasmissione di ordini e fatture tra PRO e GDO (messaggi INVOIC, ORDERS, ORDERSP), sia per lo scambio di informazioni lungo la supply chain inerenti al processo di consegna (messaggi DESADV, *Despatch-Advice*) nonché di tutte le informazioni di supporto (messaggi PRICAT, catalogo prodotti).

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione di filiera può avere un focus lato *source* o *delivery* a seconda del punto di vista PRO o GDO. Nonostante questa soluzione comporti alcuni costi di investimento, i benefici da essa derivanti sono molteplici, in primis la riduzione dei documenti cartacei e l'aumento della visibilità di filiera. Inoltre, consente la riduzione di tempi e costi di scambio informazioni, la riduzione di tempi e costi di carico/scarico e la velocizzazione del processo di *order management*.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione richiede un investimento congiunto lungo la filiera, poiché l'applicazione presso il solo PRO o la sola GDO non genera benefici per la supply chain. Si tratta quindi di una soluzione inizialmente rivolta alla singola azienda, ma che necessita poi di essere diffusa il più possibile tra i diversi attori della filiera, inclusi gli operatori logistici per quanto riguarda il DESADV, per poter sfruttare al massimo il potenziale offerto dalla digitalizzazione dei processi.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Per avere la massima integrazione anche il WMS deve essere in grado di gestire le info dei messaggi DESADV - ***“È fondamentale il ruolo attivo del 3PL nel ciclo informativo” - GDO | “Il free pass sarebbe l'ideale per noi, avendo già attivo con alcune GDO il DESADV e la materializzazione della bolla di consegna” - PRO.***
- ▶ Il DESADV è tipicamente un messaggio EDI *system-to-system*, ma in taluni casi il cliente è piccolo per cui il DESADV è stato scambiato via mail come allegato pdf. ***“L'azienda intende aumentare il livello di digitalizzazione, ma solo pochi partner di filiera sono interessati a tali cambiamenti” - GDO (#NewCapabilities).***
- ▶ La dematerializzazione delle informazioni consente al Ce.Di. di avere visibilità anticipata sul workload dei prossimi giorni - ***“Il 3PL è fondamentale in introduzione DESADV, in quanto occorre conoscere esattamente cosa è contenuto in ciascun pallet / SSCC” - GDO (#NewCapabilities).***
- ▶ Per molte aziende l'EDI era già una soluzione pre-Covid lungo la filiera (in media superiore al 50% degli ordini ricevuti) e non hanno necessitato di ulteriori sviluppi - ***“Spero che questo periodo abbia insegnato ai clienti che la digitalizzazione può portare ad informazioni più fruibili e rapide. L'ostacolo principale per la digitalizzazione è il cliente che vuole spesso farsi pagare per questo” - PRO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la maggior parte delle aziende già adotta la tecnologia EDI (prevalentemente per lo scambio ordini) e ritiene che ne farà un uso crescente nel prossimo futuro sempre più digitale. Nella statistica è meno diffuso invece l'utilizzo del Despatch Advice, la cui applicazione richiede la piena integrazione nel processo di consegna anche degli operatori logistici.

6.4.1 Riduzione dei tempi di pagamento ai fornitori

Collaborazione di filiera > Financial support > Riduzione dei tempi di pagamento ai fornitori

DEFINIZIONE

Riduzione dei tempi standard di pagamento ai fornitori di beni e servizi, accompagnata da un monitoraggio costante della relativa situazione finanziaria, per garantire la continuità di approvvigionamento o l'erogazione del servizio prestato.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sul processo *purchase-to-pay* e prevede una revisione dei termini di pagamento in fase di approvvigionamento. Comporta un incremento del capitale circolante netto dei clienti a fronte, tuttavia, di una riduzione del rischio di insolvenza da parte dei fornitori. Dati gli impatti negativi sulla liquidità dell'azienda promotrice, si tratta di una soluzione temporanea.

COME IMPLEMENTARLA

È una soluzione collaborativa che implica una riduzione dei **Days of Payables Outstanding** (DPO) da parte dell'azienda che la propone, al fine di supportare i fornitori più in difficoltà durante l'emergenza. Richiede una revisione dei termini contrattuali tra PRO e fornitore o tra GDO e PRO. Date le citate caratteristiche, si tratta di una soluzione di filiera che può essere mirata e/o estesa a più fornitori. Il sostegno finanziario può avvenire anche attraverso la garanzia di acquistare nel corso dell'anno determinati quantitativi budgetari.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Anticipo dei pagamenti nei confronti di fornitori in difficoltà (sia di materie prime, sia di servizi logistici), rispetto a quanto previsto contrattualmente.
- ▶ Revisione delle modalità di pagamento dei fornitori per mitigare i rischi di insolvenza (in taluni casi, su esplicita richiesta da parte del fornitore).
- ▶ Sostegno mirato ai fornitori di servizi logistici, riconoscendone l'incremento dei costi sostenuti durante l'emergenza - ***“La modifica dei volumi e il cambio di alcune modalità di lavoro ha portato oggettivamente ad un aumento dei costi per alcuni fornitori. In un’ottica di reale partnership è stato corretto riconoscerlo” – PRO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input checked="" type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input checked="" type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20 <input checked="" type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20 <input checked="" type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la riduzione dei tempi di pagamento ai fornitori è stata una soluzione temporanea che è stata applicata solo in casi particolari.

6.4.2 Dilazione dei tempi di pagamento concessi ai clienti

Collaborazione di filiera > Financial support > Dilazione dei tempi di pagamento concessi ai clienti

DEFINIZIONE

Estensione dei tempi di pagamento concessi ai clienti, eventualmente tramite attivazione di linee di credito supplementari per coloro che si trovassero in maggiore difficoltà.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione prevede una revisione dei termini di pagamento verso i propri clienti. È stata promossa dai PRO che, potendo vantare una buona liquidità interna all'azienda, hanno deciso di supportare i partner in difficoltà al fine di evitarne la bancarotta. Dati gli impatti negativi sulla liquidità dell'azienda promotrice, si tratta di una soluzione temporanea.

COME IMPLEMENTARLA

È una soluzione collaborativa che implica un aumento dei **Days of Sales Outstanding** (DSO). Non richiede investimenti, ma non può prescindere da un buon livello di comunicazione tra le parti in gioco per rivedere temporaneamente i termini di pagamento. In generale, la soluzione viene attivata dal fornitore dopo aver ricevuto una richiesta da parte dei clienti in difficoltà.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Soluzione adottata solo per casi specifici, e su richiesta esplicita del cliente stesso.
- ▶ In certi casi ha riguardato clienti piccoli, la cui modesta incidenza sul fatturato del PRO non ha comportato un peggioramento significativo della liquidità dell'azienda.
- ▶ L'emergenza ha creato un terreno fertile per la collaborazione - ***“L'emergenza ha portato tutti al buon senso e alla flessibilità, cose che invece mancano nel day-by-day” - PRO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input checked="" type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata adottata da un numero limitato di PRO.

7. Health & Safety

7.1.1 Adozione tempestiva di DPI e altre misure di protezione

Health & safety > Dotazioni di sicurezza > Adozione tempestiva di DPI e altre misure di protezione

DEFINIZIONE

Immediata fornitura di dispositivi di protezione individuale (DPI) quali mascherine, guanti e occhiali, installazione di barriere parafiatto in plexiglass, gel disinfettanti e impianti di sanificazione per ambienti lavorativi, dispositivi atti a garantire il distanziamento, la viabilità separata e il controllo degli ingressi in base alla turnazione al fine di ridurre il rischio di contagio.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione è da implementarsi sia negli uffici che all'interno di siti produttivi e/o magazzini e comporta un aumento dei costi legati all'acquisto dei DPI, alla sanificazione degli ambienti e all'installazione delle barriere. Evidentemente questi accorgimenti gravano sui costi generali e impattano sulla produttività del lavoro, in particolare per le attività più operative in cui è previsto di default una maggiore densità di persone per metro quadrato. A fronte di questo aumento di costi, la soluzione permette di ridurre il più possibile il rischio di contagio e la creazione di focolai interni allo stabilimento, ovvero l'assenza per malattia.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione richiede di fare alcuni investimenti in termini di acquisto, conservazione e manutenzione delle dotazioni e degli strumenti di sanificazione per poter garantire una risposta immediata e reattiva da parte dell'azienda di modo da preservare la **Business Continuity** in massima sicurezza. Essendo puramente riferita al personale, si tratta di una soluzione interna all'azienda e non di filiera.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Fornitura di DPI al personale, sanificazioni degli ambienti, uso di pellicole per le superfici ad alto contatto (es. mancorrenti, pulsanti ascensore), procedure di sicurezza più restrittive dei decreti delle autorità, uso di separatori, distanziamento sociale ed ingressi contingentati - ***“L’implementazione immediata di misure anti-Covid ha aiutato molto ad evitare l’assenteismo” - PRO.***
- ▶ Soluzione integrata con aggiornamenti quotidiani riguardo a scorte di mascherine, a sanità interna e agli ordini da effettuare per avere le dotazioni necessarie - ***“Permanenti per il momento, ma ovviamente si spera di poterle progressivamente allentare” - GDO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che nessuna azienda era già dotata di mascherine, guanti e gel per la sanificazione e che in vista di possibili nuovi episodi si sono dotate di adeguati stock e sistemi di sanificazione non presenti prima del Covid-19.

7.2.1 Introduzione di cellular workforce

Health & safety > Social distancing > Introduzione di cellular workforce

DEFINIZIONE

Separazione del personale impiegato nei diversi reparti (sia operativi sia in ufficio) in squadre indipendenti e di dimensioni ridotte (**cellular workforce**) per ridurre il rischio che il contagio di un solo componente conduca alla quarantena l'intero reparto o l'intera azienda. Ciò può avvenire anche segregando fisicamente le persone in spazi separati in modo da mantenere invariata la programmazione delle attività oppure rivedendo i turni di lavoro per ridurre la densità di persone contemporaneamente presenti o intervenendo sugli ingressi e uscite scaglionate.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione finalizzata alla tutela della salute dei lavoratori riguarda sia le attività di ufficio (es. team di riordinatori) sia le attività produttive e di magazzino (es. addetti alla linea di confezionamento). Nonostante comporti un aumento dei costi generali e una perdita di capacità/produttività, è una soluzione che permette di ridurre al minimo i contatti tra il personale e di conseguenza il rischio di contagi interni.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione non richiede investimenti, ma comporta una riorganizzazione interna delle attività e dell'allocazione del lavoro del personale, ivi inclusa una revisione degli orari di inizio e fine dell'attività. Può essere abbinata al Ricorso al *remote working*, alternando squadre che operano in presenza con squadre che operano a distanza (per il lavoro di ufficio). Essendo puramente riferita al personale, si tratta di una soluzione interna all'azienda e non di filiera.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Il personale viene diviso in squadre fisse, in modo da creare piccoli gruppi che non si sovrappongono mai tra loro. In questo modo, in caso di contagio, la quarantena andrebbe a interessare meno persone. In generale, vi è stata una riduzione della flessibilità per l'eliminazione della sovrapposizione tra squadre ed una riduzione degli straordinari per avere turnazioni più precise - ***“Quando c'è stato accaparramento, siamo andati più lunghi in termini di servizio, dato che non potevamo allungare i turni. La riduzione dello straordinario ha ridotto i costi, ma il servizio ne ha sofferto” - GDO.***
- ▶ Il personale è stato segregato in spazi diversi con accessi separati al fine di ridurre il numero di contatti tra persone e avere sempre squadre di back-up in caso di contagi all'interno di un gruppo - ***“Le regole di gestione quarantena sono state un problema, dato che bisognava ridurre il rischio di trovare tanti dipendenti fermi perché erano stati vicini a qualcuno potenzialmente infetto” - GDO.***
- ▶ Segregazione degli operatori di magazzino, che potenzialmente entrano in contatto con gli autisti o fornitori, da chi lavora in fabbrica per ridurre i contagi (nel caso in cui il magazzino è adiacente allo stabilimento).

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che nessuna azienda aveva pensato in precedenza a soluzioni di segregazione del personale per tutelare la salute ed evitare il rischio di un contagio diffuso. Questa best practice si è diffusa rapidamente anche attraverso il confronto con altre aziende o con l'operatore logistico.

7.2.2 Ricorso al remote working

Health & safety > Social distancing > Ricorso al remote working

DEFINIZIONE

Adozione delle pratiche di lavoro agile e/o da remoto per le funzioni aziendali in cui tale soluzione risulta attivabile (es. funzioni amministrative e di riordino), al fine di garantire la continuità operativa dell'azienda. In caso di pandemia, consente di ridurre il rischio di contagio garantendo la sicurezza del personale.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione è attivabile in maniera trasversale lungo l'intera organizzazione aziendale, rispondendo alla necessità di prevenire l'insorgenza di potenziali focolai tra i dipendenti. Da un punto di vista economico, la soluzione può portare ad una riduzione di alcuni costi di struttura (luce, condizionamento, mensa, ecc.), ma può richiedere anche spese supplementari per la fornitura di laptop e strumentistica al personale per poter lavorare da casa.

COME IMPLEMENTARLA

Si tratta di una soluzione adottata sia dai PRO sia dalla GDO, interna al perimetro della singola azienda. Gli investimenti per l'acquisto della strumentistica da fornire ai dipendenti in *remote working*, così come l'eventuale dotazione di supporti per la connessione ad Internet da casa, possono essere significativi. Tali investimenti, tuttavia, richiedono di essere valutati in relazione alla possibilità di supportare l'adozione di modalità di *smart working* nell'immediato futuro.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ L'obiettivo primario è stato quello di permettere alle persone di continuare a lavorare (laddove possibile), garantendone la sicurezza e la salute.
- ▶ Per alcune aziende il *remote working* era già presente prima dell'emergenza, ed è stato poi esteso in modo massivo da marzo - ***“Da 3 anni consentiamo di lavorare da casa sino a 7 giorni al mese” - PRO.***
- ▶ Il personale è stato dotato di pc portatili, che offrivano maggiore flessibilità rispetto alle postazioni fisse - ***“A fine giornata ci portavamo i notebook a casa, non sapendo cosa sarebbe potuto succedere il giorno successivo” - PRO.***
- ▶ È necessario fare attenzione ai *drawback* dovuti ad una riduzione delle interazioni sociali - ***“Trasmissione valori aziendali, condivisione mission e coinvolgimento dei dipendenti sono messi a dura prova” - GDO.***
- ▶ Ulteriori problemi possono insorgere in termini di bilanciamento di vita lavorativa e personale - ***“Probabilmente in ufficio non abbiamo mai lavorato 8 ore piene, mentre a casa anche di più” - PRO.***
- ▶ Viene utilizzato anche nell'interfaccia con fornitori e clienti, soprattutto all'estero - ***“Manca l'informalità del rapporto (es. il pranzo insieme) ma è aumentata la frequenza dei contatti” - PRO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che vi è stato un maggiore ricorso da parte della GDO rispetto ai PRO. Solo alcune aziende avevano già previsto modalità di remote working prima dell'emergenza, ma una percentuale non trascurabile lo ritiene un cambiamento importante anche per il futuro.

7.2.3 Divieto di accesso agli autisti di terzi

Health & safety > Social distancing > Divieto di accesso agli autisti di terzi

DEFINIZIONE

Consentire l'esecuzione delle attività di carico o scarico esclusivamente al personale di magazzino (interno o di cooperativa), evitando l'ingresso all'interno del perimetro del magazzino da parte di autisti di società terze, al fine di ridurre i contatti tra persone di aziende diverse e tutelare la salute di tutte le parti in gioco.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione, sebbene da un lato garantisca la riduzione del rischio di contagio all'interno dell'azienda e presso parti terze, dall'altro essa comporta una modifica dell'allocazione dei costi di carico/scarico, nel caso in cui l'autista fosse coinvolto in questa attività. Può portare dei benefici in termini di capacità di carico/scarico, se l'autista è sostituito da personale interno/cooperativa.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione richiede degli investimenti per la dotazione di servizi agli autisti esterni al magazzino e una immediata comunicazione delle nuove procedure tra gli attori della filiera coinvolti (PRO, GDO e 3PL). Nel caso in cui l'autista era incaricato dal PRO nell'attività di carico/scarico (contratto franco banchina), occorre accordarsi sugli oneri allo scarico o modificare gli accordi contrattuali (franco sponda). Può essere promossa sia da PRO sia da GDO nei confronti dei 3PL di riferimento e si tratta di una soluzione esterna all'azienda specifica, poiché coinvolge gli attori della filiera.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Introduzione di meccanismi di trasmissione della documentazione, che evitino l'ingresso dell'autista nel magazzino - ***“Abbiamo introdotto la figura del runner, ossia un dipendente incaricato di portare le bolle dall'ufficio all'autista per evitarne l'ingresso in magazzino” - PRO | “Introdotta cassetta in cui l'autista trova i documenti firmati” - GDO.***
- ▶ Modifica dei rapporti di filiera - ***“Prima del Covid il fornitore poteva scegliere di far fare lo scarico al proprio autista. Ora non è più possibile”- GDO | “Stiamo lavorando per far sì che lo scarico venga pagato dal produttore: noi paghiamo la cooperativa, e il produttore paga noi” - GDO.***
- ▶ Introduzione di servizi di assistenza agli autisti, che non potevano entrare nei siti logistici - ***“Abbiamo introdotto la fornitura di un pocket lunch da consumare sul camion per gli autisti che non potevano entrare all'interno del nostro sito” - PRO.***
- ▶ Occorre fare attenzione alle anomalie in consegna causate dagli autisti che non sono stati fatti entrare in magazzino e che possono controllare il carico o scarico sul loro automezzo.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input checked="" type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input checked="" type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input checked="" type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata segnalata per circa il 40% dei casi, sia lato GDO che PRO. Vi sono dubbi che la soluzione possa essere adottata in modo strutturale, soprattutto se non verrà risolto il tema della firma sulla documentazione cartacea.

7.3.1 Aumento della presa ordini da remoto

Health & safety > Contactless and paperless operations > **Aumento della presa ordini da remoto**

DEFINIZIONE

Raccolta degli ordini diretti dei punti vendita attraverso modalità telematiche (video-call, portale web, call-center), evitando che la forza vendita entri in diretto contatto con i dipendenti del cliente presso il punto vendita.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sulle fasi iniziali del processo *order-to-delivery* e riguarda specificatamente lo scambio di informazioni relative agli ordini tra cliente (GDO) e fornitore (PRO). Oltre alla riduzione del rischio di contagio, la soluzione permette di ridurre gli errori durante la presa ordini e ridurre i costi amministrativi.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione non richiede particolari investimenti, soprattutto in caso di remotizzazione dell'attività di presa ordini. Può essere promossa sia dal PRO sia dalla GDO ed è una soluzione di filiera che nel futuro può essere fortemente abilitata dal Ricorso al *remote working*, riducendo il numero di visite in presenza e aumentando la produttività di venditori e agenti di raccogliere ordini da remoto.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Durante la pandemia, tale iniziativa ha permesso di ridurre al minimo i contatti tra la forza vendita aziendale e i clienti, soprattutto nel fresco o per i fornitori che ancora raccolgono ordini sui punti vendita - ***“La pandemia ha reso i clienti più consapevoli dell'utilità della digitalizzazione e ha spinto in questa direzione” - PRO (#Streamlining)***.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la presa ordini direttamente sul punto vendita è in uso presso pochi fornitori, dal momento che oltre il 90% dei flussi è centralizzato.

7.3.2 Adozione di cashless delivery

Health & safety > Contactless and paperless operations > Adozione di cashless delivery

DEFINIZIONE

Eliminazione del denaro contante nei pagamenti alla consegna, al fine di ridurre i contatti ravvicinati tra le persone ed eliminare gli scambi di materiale, così da tutelare la salute del personale impegnato nelle operazioni di consegna e ricezione delle merci. La soluzione, già adottata durante la prima ondata di Covid-19, può essere potenziata e utilizzata come leva verso la digitalizzazione dei pagamenti.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione è principalmente focalizzata sul lato *order-to-delivery*, ed è implementata dal PRO per la consegna della merce ai clienti, specialmente i punti vendita. Sebbene da un lato la soluzione garantisca la riduzione del rischio di contagio in fase di trasporto e consegna, dall'altro essa comporta dei costi di investimento nelle nuove tecnologie di pagamento digitale, soprattutto presso i destinatari.

COME IMPLEMENTARLA

Per quanto riguarda l'aspetto di implementazione dei sistemi, la soluzione richiede investimenti in tecnologie di pagamento digitale. Per quanto riguarda l'implementazione in azienda, richiede anche un'azione di tipo organizzativo, di formazione del personale e di revisione dei processi di acquisizione e trasmissione delle informazioni, e contabilità in generale. Questi investimenti e cambiamenti riguardano sia i produttori che i clienti (GDO). Può essere promossa sia dai PRO sia dalla GDO e si tratta di una soluzione esterna all'azienda specifica, poiché coinvolge sia clienti sia fornitori lungo la filiera.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Iniziativa implementata da alcuni fornitori (PRO) per migliorare la sicurezza delle transazioni monetarie in fase di consegna ai clienti (GDO) tramite pagamenti digitalizzati (**#Streamlining**).
- ▶ Al momento si tratta principalmente di soluzioni pilota e proposte che si stanno sperimentando con alcuni punti vendita e che sta dimostrando come sia più sicuro per la riduzione dei contatti.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che solo un ridotto numero di aziende sta prendendo in considerazione tale soluzione, indicato anche dal fatto che i casi in cui le cashless delivery sono state implementate sono principalmente casi pilota o sperimentazioni. Si ipotizza che in caso di successo delle sperimentazioni, queste possano diventare soluzioni strutturali.

7.3.3 Sospensione della firma sulle bolle di consegna

Health & safety > Contactless and paperless operations > **Sospensione della firma sulle bolle di consegna**

DEFINIZIONE

Sospensione temporanea della firma sulle bolle di consegna, al fine di evitare i contatti tra le persone e ridurre il rischio di contagio. Questa soluzione può essere accompagnata dalla digitalizzazione della bolla stessa.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione ha un forte focus sia lato *source* sia lato *delivery*, essendo implementata dal PRO sia in fase di approvvigionamento sia in fase di distribuzione. Tale soluzione comporta principalmente una riduzione del rischio di contagio tra le parti coinvolte. Può avere un impatto a livello economico se accompagnata a soluzioni di digitalizzazione della firma di accettazione.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione non richiede investimenti, ma comporta la necessità di comunicazione tra le parti in gioco riguardo a una pratica insolita rispetto allo standard. Può essere promossa sia dai PRO sia dalla GDO e si tratta di una soluzione esterna all'azienda specifica, poiché coinvolge sia clienti/fornitori sia fornitori lungo la filiera.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Digitalizzazione del processo *order-to-delivery* - **“Nei casi in cui era attivo un invio della ASN (Advanced Shipping Note) è stato più facile sospendere la firma sui documenti cartacei” - PRO ([#CollaborazioneDiFiliera](#))**.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input checked="" type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è stata pensata principalmente dai PRO durante l'emergenza.

7.3.4 Implementazione di paperless office

Health & safety > Contactless and paperless operations > Implementazione di paperless office

DEFINIZIONE

Dematerializzazione dei processi gestionali e amministrativi interni all'azienda e nelle interazioni con clienti e fornitori al fine di ridurre l'uso di documenti cartacei, favorendo l'uso delle tecnologie digitali e degli strumenti di comunicazione in remoto, con l'obiettivo di massimizzare la condivisione dei documenti, minimizzare i contatti tra dipendenti e con il personale esterno e massimizzare la sicurezza e la tutela della salute del personale.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione può avere un diverso focus in funzione di come venga inteso all'interno delle aziende: può essere infatti un'azione di cambiamento interno oppure una leva di innovazione nella gestione della relazione con fornitori e clienti (*order-to-delivery* e *demand-to-supply*). La soluzione comporta una riduzione del rischio di contagio tra le parti coinvolte, e quindi porta benefici in termini di continuità delle operazioni, riducendo anche il costo legato alla gestione interna dei contagi, ma richiede uno sforzo di tipo organizzativo e un investimento in strumenti di comunicazione digitale e connessioni remote.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione richiede in prima istanza una mappatura dei processi interni e comunicazione con clienti e fornitori al fine di identificare le interfacce che possono prevedere dei contatti fra persone. Una volta identificati tali punti di contatto si procede ad esaminare modalità per sostituire il contatto fisico con un contatto digitale o in remoto. Oltre a un ripensamento delle logiche di ingaggio dei processi interni ed esterni, sono richiesti investimenti in digitalizzazione e dematerializzazione dei processi. Può essere promossa sia dai PRO sia dalla GDO e si tratta di una soluzione che può essere interna all'azienda o esterna, poiché coinvolge sia clienti sia fornitori lungo la filiera.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Iniziativa implementata da alcuni PRO per ridurre i contatti fisici fra dipendenti e con personale esterno all'azienda. Si tratta di una soluzione basata sul concetto di dematerializzazione dei processi per garantire maggiore sicurezza ma anche velocità di esecuzione. È pertanto necessario un lavoro di reingegnerizzazione dei processi e di superamento delle logiche tradizionali di ingaggio nelle relazioni interne all'azienda ed esterne con clienti e fornitori ([#Streamlining](#)).
- ▶ Per diventare efficace e non rappresentare un aggravio di costi operativi legati alle inefficienze di una comunicazione "monodirezionale", occorre che i processi dematerializzati trovino un'interfaccia funzionante e pronta a integrarsi in maniera completa anche presso la controparte (es. capacità di firma digitale, posta elettronica certificata, gestione di documenti digitali, archiviazione e trasmissione di file e non di materiale cartaceo; accesso a connessioni a banda larga per riunioni in remoto) ([#Streamlining](#)).

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che solo un ristretto numero di aziende PRO ha applicato questa soluzione per incrementare la sicurezza e la velocità dei processi interni e di gestione documentale nelle relazioni con clienti e fornitori. Di fatto si tratta di primi tentativi e azioni pilota, che si pensa possano diventare strutturali qualora dimostrino efficacia ed efficienza.

8 New capabilities

8.1.1 Automated materials handling

New capabilities > Warehousing automation > Automated materials handling

DEFINIZIONE

Adozione di soluzioni interamente o parzialmente automatizzate per lo stoccaggio, la movimentazione o il prelievo dei prodotti, al fine di garantire una maggiore produttività a fronte di elevati flussi in ingresso e in uscita, riducendo il numero di addetti in magazzino.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta nelle fasi operative del processo *order-to-delivery*. L'impatto sui costi è assai elevato in termini di investimento iniziale che viene ripagato nel tempo in termini di minori costi operativi di magazzino (costi di movimentazione, stoccaggio e allestimento ordini) o di minor ricorso a fornitori di servizi logistici in *outsourcing*.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione può essere adottata dal PRO o dalla GDO per il proprio magazzino al fine di ottimizzarne le attività e ottenere benefici in termini sia di costi sia di livello di servizio garantito al cliente. Si tratta di una soluzione puramente interna all'azienda stessa, che tuttavia prevede un coordinamento di filiera per quanto riguarda le dimensioni delle unità di carico, la standardizzazione delle etichette (SSCC) e della loro posizione, e la riduzione delle tolleranze ammesse nella sagoma del pallet.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ L'automazione durante la pandemia è tornata utile per poter mandare avanti i magazzini senza persone e senza cali di produttività - ***“In futuro valuteremo anche il voice picking per mantenere il distanziamento sociale e l'utilizzo di veicoli a guida autonoma” - PRO (#Health&Safety).***
- ▶ L'automazione per pallet è un trend presente in diversi Ce.Di. della GDO, che stanno valutando sistemi di automazione leggera per basso rotanti, anche in relazione agli incentivi governativi - ***“Durante il Covid l'automazione del nostro Ce.Di. ha permesso di produrre tutti i colli necessari grazie anche al layer picking, in quanto la % di ordini a strati è raddoppiata rispetto allo standard” - GDO.***
- ▶ In futuro sono previsti anche sistemi automatici per la gestione dei colli (e degli strati) di modo da ridurre il lavoro faticante del prelievo manuale - ***“L'automazione consente di gestire l'invecchiamento progressivo del personale oltre a far fronte a emergenze come il Covid-19” - GDO | “La carenza di manodopera dovuta al Covid ha spinto in questa direzione, così da ottenere sia benefici economici sia resilienza” - PRO.***
- ▶ L'automazione del magazzino consente di ovviare al problema del fermo linea di imballaggio nel caso di assenza di personale. Inoltre, abbinato ad un aumento di referenze gestite a pallet intero, ha reso molto più efficace il ciclo *in&out*.

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che l'automazione sarà una soluzione in forte crescita nei prossimi anni. Chi l'ha pensata per ridurre costi operativi nella gestione di elevati flussi di merce, ne ha indubbiamente beneficiato durante la pandemia, potendo lavorare su tre turni e riducendo al minimo la densità del personale.

8.1.2 Digital warehousing

New capabilities > Warehousing automation > Digital warehousing

DEFINIZIONE

Utilizzo delle nuove tecnologie *IoT* (RFID, sensoristica a bordo carrelli, smart glasses e altre tecnologie visual) all'interno dei magazzini per velocizzare i processi, virtualizzare le attività e organizzare riunioni da remoto in real-time.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione ha un focus sia lato *source* sia lato *delivery* a seconda dell'attore della filiera che la applica. È caratterizzata da investimenti iniziali, garantendo tuttavia allo stesso tempo dei benefici in termini di riduzione di tempi e costi di magazzino. I benefici in termini di riduzione dei tempi per svolgere attività di ricevimento merci, possono tradursi in un aumento della capacità di ricevimento del magazzino, con riduzione delle code per i veicoli e quindi con un beneficio per l'intera filiera.

COME IMPLEMENTARLA

La modalità di implementazione è funzione della tipologia di soluzione. In alcuni casi (es. sensoristica a bordo carrelli) può essere svolta all'interno del singolo nodo, senza coinvolgimento di altri attori della filiera. In altri casi (es. RFID) esiste un tema di attrezzature/modifica dei processi che devono essere introdotte sia dal PRO che da GDO. In generale l'introduzione di soluzioni a livello di magazzino richiede un dialogo con i 3PL che spesso gestiscono la movimentazione di magazzino.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Introduzione RFID per ricevimento merci - ***“Abbiamo introdotto RFID per il fresco dei prodotti a marchio del distributore, per velocizzare operazioni di ricevimento e ridurre la congestione in fase di scarico” - GDO | “Progetto di introduzione del RFID è in fase di sviluppo per il settore del fresco. Il focus è sull'efficienza, ma risulterà utile anche in termini di resilienza” - PRO.***
- ▶ Introduzione di tecnologie per lo svolgimento di operazioni in remote mode - ***“Utilizziamo i Google glasses per la manutenzione da remoto delle linee di produzione. In futuro verrà sempre più utilizzata anche per il picking” - PRO.***
- ▶ Collaborazione di filiera per l'introduzione della tecnologia RFID - ***“Noi siamo pronti a fare l'investimento per i cartoni in uscita, ma va fatto anche dal cliente in ingresso per allineare la filiera” - PRO ([#CollaborazioneDiFiliera](#)).***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che, trattandosi di una nuova capability, il grado di diffusione di queste soluzioni è ancora basso. Si tratta di soluzioni con un tempo di implementazione relativamente lungo, per cui le aziende che l'hanno adottate avevano già avviato lo sviluppo di queste soluzioni prima dell'inizio della pandemia. Dato l'impatto significativo in termini di investimenti e processi non si tratta di una soluzione da attivare solo in caso di bisogno, ma di una con uso duraturo nel tempo.

8.2.1 Potenziamento nell'evasione ordini online

New capabilities > Omnicanalità > Potenziamento nell'evasione ordini online

DEFINIZIONE

Potenziamento del canale e-commerce che può svilupparsi direttamente attraverso un proprio portale con gestione diretta o tramite *marketplace* (quale, ad esempio, Amazon). L'obiettivo della soluzione è incrementare le potenzialità di vendita dei beni di largo consumo sfruttando il forte incremento delle vendite online e delle consegne a domicilio, e garantire un livello di servizio migliore ai clienti, oltre ad aumentare la visibilità sui prodotti offerti.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sul processo *order-to-delivery* e richiede investimenti importanti (non solo logistici) per la creazione/potenziamento del canale e-commerce, che non può essere improvvisato per gestire un'emergenza, bensì studiato nell'ambito di una più ampia strategia di omnicanalità. Il beneficio che ne deriva è un incremento del livello di servizio fornito ai clienti e il potenziale incremento di vendite che ne deriva.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione può essere promossa sia dal PRO (affiancandola ai canali già esistenti quali il canale moderno, l'ingrosso e il tradizionale) sia dalla GDO, con diverse modalità: *home delivery*, *click&collect*, *locker station*. I PRO molto spesso sviluppano la soluzione collaborando con e-retailer o con le iniziative online della GDO. Per la GDO la soluzione clicca e ritira permette di valorizzare il personale sul punto vendita nel caso vi siano limitazioni.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Potenziamento del modello clicca e ritira - ***“Il modello click&collect è stato esteso, sfruttando le potenzialità dei nostri ipermercati quando la domanda online è esplosa” - GDO.***
- ▶ Aumento flessibilità di canale, con sviluppo capacità di gestione ordini piccoli con prelievo a pezzo - ***“Per noi il tema dell'e-commerce si inserisce in una strategia di flessibilità nel seguire i diversi canali in cui siamo presenti” - PRO | “Soluzione adottata ad hoc per importante e-retailer, lavorando a livello del singolo pezzo” - PRO (#DynamicPlanning).***
- ▶ Sviluppo di collaborazioni con operatori online in base a specificità di prodotto - ***“Canale attivo da anni sia tramite marketplace sia con piattaforma gestita direttamente a seconda del marchio” - PRO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che il ricorso al canale online è sempre più frequente e che la soluzione è ritenuta strutturale sia da PRO sia da GDO.

8.2.2 Modulazione dei canali di vendita

New capabilities > Omnicanalità > Modulazione dei canali di vendita

DEFINIZIONE

Capacità di modulare i flussi logistici da un canale di vendita all'altro in caso di necessità (esempio chiusura della rete di negozi). I canali di vendita possono essere sia quelli "tradizionali" (es Ho.Re.Ca., vending e GDO & DO nella filiera *grocery*) sia il canale online. La capacità di *switch* è associata in generale all'implementazione di una strategia omnicanale da parte dell'azienda, con un mix di soluzioni dedicate e soluzioni condivise fra i diversi canali. Durante la prima ondata, questa soluzione ha comportato per i PRO il passaggio dal canale di vendita Ho.Re.Ca. al solo canale GDO, a causa della chiusura forzata dei punti di ristoro a causa del lockdown nazionale. Ma anche un picco elevato di vendite alla riapertura dei punti di ristoro. Dall'altro lato, la GDO ha dovuto fronteggiare uno *switch* dei flussi da grandi superfici di vendita a piccoli punti vendita (PdV di prossimità) a causa delle restrizioni sulla mobilità delle persone. Vi è stato anche un incremento del ricorso al canale online, che per la GDO ha spesso implicato un maggiore "sfruttamento" delle potenzialità dei negozi "sotto-utilizzati" durante l'emergenza per le suddette difficoltà di accesso dei clienti.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione ha un forte focus sul lato *delivery* poiché riguarda tutti i canali di vendita sia lato PRO che lato GDO. Se da un lato la soluzione garantisce la riduzione dei costi di stock-out e la capacità di seguire l'andamento del mercato, dall'altro comporta lo sviluppo di soluzioni per creare la flessibilità e le capacità necessarie per gli *switch* dei canali di vendita.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione richiede investimenti a livello di sistemi informativi, e presuppone un modello logistico non organizzato per "silos" non comunicanti fra loro (tipico esempio: canale Ho.Re.Ca. e canale GDO gestiti con strutture logistiche dedicate e autonome). Nel caso di *switch* fra canali tradizionali viene attivata solo in casi di necessità e si tratta di una soluzione principalmente interna all'azienda specifica. Nel caso di coinvolgimento del canale online, più che uno *switch* si riferisce alla co-presenza di più canali con un diverso peso fra i periodi di emergenza e i periodi "normali".

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Riconfigurazione dei prodotti per favorire lo *switch* fra canali - ***"Abbiamo lavorato su conversione dei formati dei prodotti congelati per favorire lo Switch dal canale Out-Of-Home (OOH) al canale In-Home, principalmente GDO" - PRO (#Fungibilità)***.
- ▶ Sviluppo di sistemi informativi in grado di gestire l'Omnicanalità - ***"Stiamo implementando un WMS che ci permetterà di gestire l'allocazione degli ordini ai diversi punti di allestimento in modo dinamico nel tempo" - GDO***.

- Sviluppo di una capacità di picking per pezzo - **“Storicamente nei nostri magazzini l’oggetto di prelievo era il pallet o il cartone. Per far fronte a una sempre maggiore parcellizzazione degli ordini in alcuni canali stiamo introducendo una area per il piece picking” - GDO.**
- Ridondanza dei sistemi logistici - **“Storicamente abbiamo sistemi logistici dedicati ai singoli canali di vendita, con 3PL dedicati a singoli canali di vendita. Negli ultimi anni abbiamo predisposto un piano operativo e lavorato sui sistemi informativi per cui è possibile spostare flussi di domanda fra gli operatori logistici” - PRO (#Ridondanza).**

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
<p>Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)</p>	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<p>Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)</p>	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<p>Quando è stata pensata (% aziende che l’avevano pensata prima del Covid-19)</p>	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che il grado di diffusione è maggiore per la GDO che per i produttori. Infatti, negli ultimi anni la GDO era passata da una strategia di Ce.Di. dedicati al singolo canale di vendita a Ce.Di. dedicati alla distribuzione all’interno di una determinata area geografica. Per la GDO la complessità maggiore sta nell’integrazione con il canale online, spesso gestito con dark store separati da canali di vendita tradizionali. Per i PRO la capacità di switch fra canali è minore, anche per la tendenza di sviluppare prodotti dedicati ai singoli canali. Ecco, quindi, che emerge un tema di riconfigurabilità di prodotto, che richiede una ri-progettazione delle linee produttive e dei prodotti stessi. In generale lo switch fra canali è ritenuta una capability che sarà sempre più utile in futuro, data la forte incertezza del contesto competitivo.

8.3.1 What-If & scenario analysis

New capabilities > SC analytics > What-If & scenario analysis

DEFINIZIONE

Potenziamento delle capacità di simulazione di ordini, flussi logistici e stock secondo più scenari futuri (**best case, worst case & most likely case**), al fine di predisporre adeguati *contingency plan* per fronteggiare quelli ritenuti più probabili e di determinare adeguate contromisure per ciascuno di essi. La simulazione di scenari differenti consente di valutare il trade-off tra la riduzione dei rischi operativi e il mantenimento dell'efficienza dei processi produttivo-logistici.

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione è trasversale a tutti i processi aziendali (*demand-to-supply, order-to-delivery, purchase-to-pay*) dato che abilita una migliore capacità previsionale in fase di approvvigionamento, produzione e distribuzione. Pur richiedendo investimenti per potenziare le risorse esistenti, consente di ottenere benefici significativi legati alla riduzione degli errori di pianificazione e ad una maggiore consapevolezza dei rischi.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione richiede investimenti in risorse aggiuntive e lo sviluppo/acquisto di tool per lo *scenario planning*. Tali sforzi sono in capo all'azienda che decide di rivedere i propri processi di previsione e pianificazione.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ Valutazione costante di scenari in continua evoluzione, al fine di garantire la continuità del business in situazioni di alta volatilità/incertezza - ***“Bisogna intervenire prontamente, interpretando tempestivamente i primi segnali deboli” - GDO.***
- ▶ Mappatura dei punti di consegna e stima del relativo grado di criticità, per poter gestire eventuali chiusure dovute alla creazione di zone rosse (***#DynamicPlanning***).
- ▶ Creazione di modelli previsionali che, anziché massimizzare l'accuratezza, puntano a stimare un range di domanda min-max - ***“È nel DNA del logistico lavorare in ottica WISA - What-If & scenario analysis” - GDO.***

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la pianificazione multi-scenario è appannaggio solo di poche aziende che dichiarano di utilizzarla in modo strutturale anche in futuro.

8.3.2 Demand sensing & predictive analytics

New capabilities > SC analytics > Demand sensing & predictive analytics

DEFINIZIONE

Potenziamento delle capacità di prevedere le vendite future, tramite l'adozione di un sistema di forecasting evoluto basato su modelli di *predictive analytics*, anche attraverso algoritmi di *machine learning* e sfruttando le informazioni derivanti da più fonti interne (es. spinta promozionale) ed esterne (es. meteo, quote mercato, ecc.) In alcuni casi, la soluzione prevede anche la creazione di un comitato di **Demand Planning & Management** per captare in anticipo i segnali del mercato e rispondere rapidamente al cambiamento dei trend di domanda (*demand sensing*).

AREE DI IMPATTO

Questa soluzione impatta sul processo *demand-to-supply* poiché riguarda la previsione della domanda sia per il PRO sia per la GDO. Se da un lato la soluzione garantisce una serie di benefici, tra cui la riduzione dei costi di stock-out e over-stock e una maggiore reattività ai segnali del mercato, dall'altro comporta dei costi di investimento in applicazioni dedicate, recupero di informazioni interne ed esterne e personale adeguatamente preparato nell'analisi dei dati storici di vendita (**data scientist**) al fine di migliorare la *forecast accuracy*.

COME IMPLEMENTARLA

La soluzione comporta investimenti nelle nuove tecnologie di forecasting, nel *training* del personale al loro corretto utilizzo e nel reperimento di dati esterni (es. dati meteo, quote di mercato per categoria e per area geografica, ecc.). Può essere attivata sia dal PRO sia dalla GDO e si tratta di una soluzione puramente interna all'azienda specifica.

ESEMPLIFICAZIONI DELLA SOLUZIONE

- ▶ L'accuratezza delle forecast dipende fortemente da come viene mantenuta la *baseline*, rimuovendo azioni promozionali, congiuntura e altri eventi che "sporcano" la serie storica delle vendite.
- ▶ Per evitare di interpretare erroneamente le richieste da parte dei punti vendita in situazioni di emergenza, occorre aumentare il grado di comunicazione e condivisione delle forecast.
- ▶ Il demand planning è il punto di partenza di un più ampio processo di **Sales & Operations Planning** che deve "fidarsi" dell'elaborazione statistica delle vendite del passato dalla quale poi derivare un piano di domanda condiviso (*consensus forecast*).
- ▶ Esistono algoritmi di *machine learning* che aiutano i planner a reagire prima che il rischio accada realmente, così da avere maggiore visibilità sui rischi e reattività di risposta (**#DynamicPlanning**).

QUANTO E QUANDO È STATA ADOTTATA

	PRO					GDO				
Grado di diffusione (% aziende nel campione che la hanno adottata)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input checked="" type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input checked="" type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>
Quanto sarà strutturale (% aziende che la useranno permanentemente)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input checked="" type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input checked="" type="checkbox"/>
Quando è stata pensata (% aziende che l'avevano pensata prima del Covid-19)	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input checked="" type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>	1-20 <input type="checkbox"/>	21-40 <input checked="" type="checkbox"/>	41-60 <input type="checkbox"/>	61-80 <input type="checkbox"/>	81-100 <input type="checkbox"/>



Dalle interviste effettuate sul campione delle aziende ECR emerge che la soluzione è diffusa parzialmente ed è appannaggio di aziende che riescono ad investire nella qualità delle previsioni (al fine di ridurre i costi legati all'incertezza). Le nuove applicazioni e la disponibilità di numerose informazioni interne ed esterne spingeranno questa soluzione anche per il futuro.

In questa terza ed ultima sezione sono raccolte alcune considerazioni relative alle modalità ed al momento in cui le soluzioni mappate sono state ideate, sviluppate ed infine implementate dalle diverse aziende presenti all'interno del panel degli intervistati. Le considerazioni proposte offrono diverse "viste", al variare della granularità delle analisi. In primo luogo, le riflessioni possono riguardare le 8 Macro-categorie, le 24 Categorie, le 60 Soluzioni, oppure le 360 Iniziative raccolte sul campo. In secondo luogo, esse offrono la possibilità di esplorare il grado di diffusione e di preparazione per le singole aziende, distinguendo eventualmente tra PRO e GDO. Infine, sono illustrati diversi approfondimenti relativi al momento in cui le soluzioni/iniziative sono state pensate (se prima, durante, o dopo l'emergenza), a quanto diventeranno soluzioni strutturali e applicate continuativamente (e non solo a fronte di una nuova emergenza) e a quale impatto sui costi esse possano aver avuto (aumento o riduzione).

Ancorché riferite al panel ristretto di aziende del largo consumo che hanno partecipato a questa indagine, le statistiche forniscono una prima indicazione per comprenderne il livello di novità e di diffusione.

3.1 LIVELLO DI ADOZIONE DELLE 8 MACRO-CATEGORIE DI SOLUZIONI

Una prima possibile vista dell'output delle interviste è relativa alle 8 macro-categorie in cui sono state catalogate le iniziative/soluzioni raccolte. Le macro-categorie possono essere definite come i set di soluzioni o leve utilizzate dalle aziende per far fronte all'emergenza.

La Figura 3.1 riporta sulla sinistra in azzurro, per ogni Macro-Categoria, la percentuale di aziende che ha adottato almeno una soluzione appartenente a tale Macro-Categoria. Sul lato destro, in arancione è riportato il numero totale delle iniziative appartenenti alla Macro-Categoria che sono state adottate (su un totale di 360 iniziative).

Complessivamente si può dire che l'80% delle aziende ha fatto leva in media su almeno 7 macro-categorie, quindi ha provato ad affrontare la crisi con un set diversificato di strumenti.

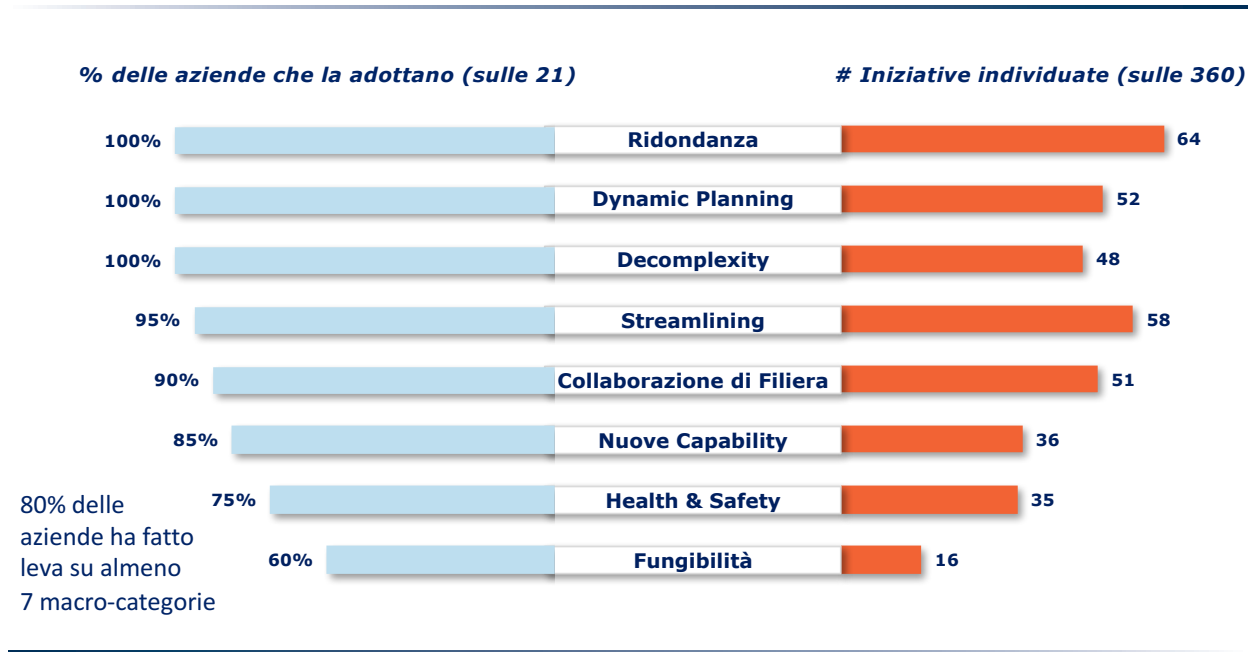


Figura 3.1 - Quanto sono state adottate le diverse macro-categorie di soluzioni

Come mostrato nella Figura 3.1, il 100% delle aziende PRO e GDO ha adottato almeno una soluzione appartenente alla Macro-Categoria **Ridondanza**, **Dynamic planning** e **Decomplexity**, mentre il 95% del campione ha adottato almeno una soluzione di **Streamlining**. Questo dato illustra come tali macro-categorie costituiscano la base su cui si fonda la resilienza di un’azienda, dato che includono al loro interno i concetti di backup e flessibilità, ma anche semplificazione e velocizzazione dei processi. **Ridondanza**, **Streamlining**, **Dynamic planning** e **Decomplexity** sono anche le macro-categorie con il maggior numero di iniziative rispetto alle 360 complessivamente mappate dalle interviste. Questo dimostra come, per affrontare i rischi di filiera, le aziende propendano per l’introduzione di ridondanza nei loro sistemi logistico-produttivi, attraverso ad esempio la creazione di **Buffer capacity**, al fine di aumentarne l’agilità e la flessibilità.

La Macro-Categoria meno diffusa è la **Fungibilità**, la quale ha un numero ridotto di iniziative e soluzioni al suo interno ed è stata adottata solo dal 60% delle aziende intervistate. È importante sottolineare che un minor grado di adozione non implica necessariamente una minore importanza della Macro-Categoria, o delle soluzioni al suo interno. In momenti di crisi come quelli vissuti durante la prima ondata dell’emergenza Covid-19, poter migliorare l’interscambiabilità di prodotti e stabilimenti può costituire un’importante leva competitiva, soprattutto per le aziende multinazionali.

3.2 LIVELLO DI ADOZIONE DELLE 24 CATEGORIE DI SOLUZIONI

Oltre a discutere il livello di adozione delle macro-categorie, è possibile approfondire il ricorso da parte delle aziende intervistate alle 24 categorie di soluzioni (contenute all'interno delle 8 macro-categorie discusse nella sezione precedente). La Figura 3.2 riporta sull'asse delle ascisse il numero di iniziative rilevate per ogni categoria, per cui ci saranno categorie più ampie contenenti un alto numero di iniziative e altre più ristrette con un numero minore di iniziative rilevate. Sull'asse delle ordinate, invece, è rappresentato il livello di adozione, ovvero quante aziende hanno adottato le iniziative appartenenti alle diverse categorie.

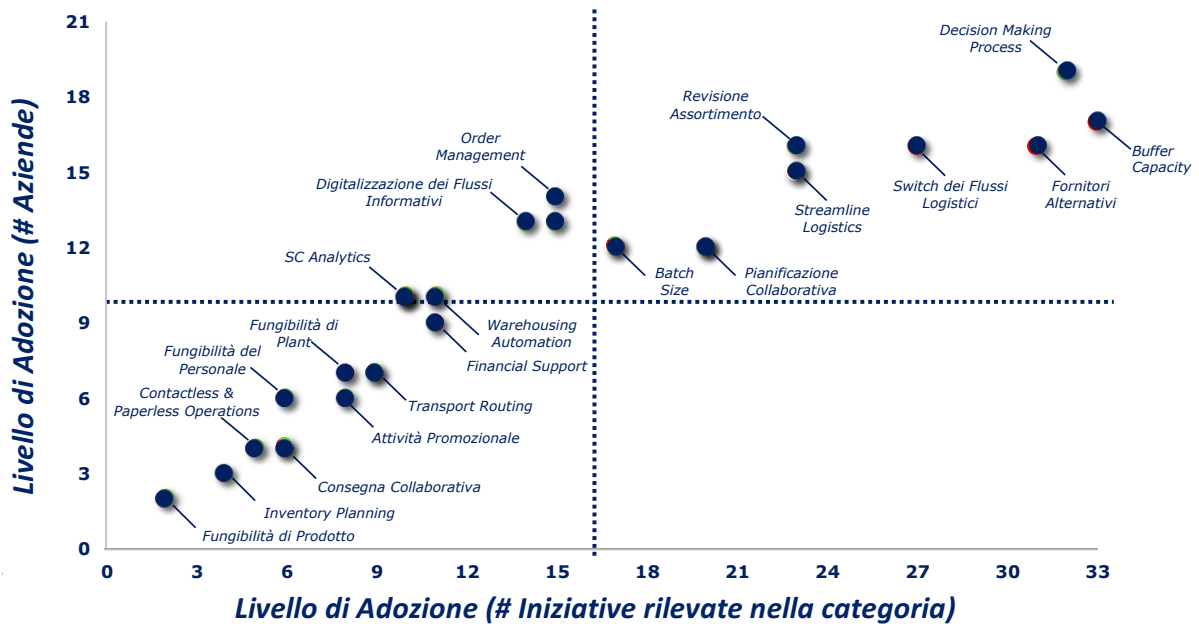


Figura 3.2 - Analisi del livello di adozione delle 24 categorie di soluzioni

Nel quadrante in alto a destra ricadono le categorie con un elevato numero di iniziative al loro interno e un alto livello di adozione da parte delle aziende. Esse sono: **Buffer capacity**, **Decision making process**, **Fornitori alternativi**, **Streamline logistics**, **Revisione dell'assortimento** e **aumento del Batch size**.

Sia **Buffer capacity** sia **Fornitori alternativi** appartengono alla Macro-Categoria **Ridondanza**, mentre **Decision making process** e **Streamline logistics** appartengono allo **Streamlining**, dunque hanno a che fare con la velocizzazione e lo snellimento dei processi. Infine, **Revisione dell'assortimento** e **aumento del Batch size** invece appartengono alla Macro-Categoria **Decomplexity**. In generale, il fatto che queste categorie si trovino nel quadrante in alto a destra è coerente con le statistiche precedentemente discusse, in quanto appartengono alle 4 macro-categorie più diffuse.

Per approfondire l'impatto economico associato alle 24 categorie sono stati investigati i costi logistici generati dall'adozione delle soluzioni raccolte (Figura 3.3).

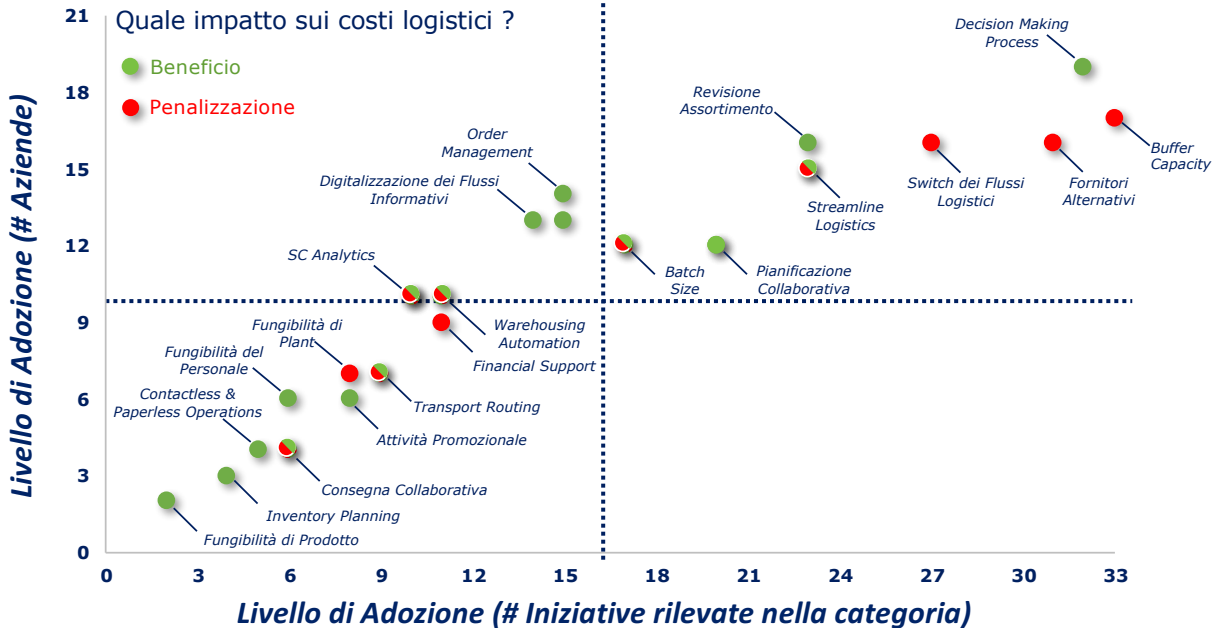


Figura 3.3 – Impatti sui costi delle principali categorie di soluzioni

Come illustrato in Figura 3.3, alcune soluzioni hanno comportato un evidente aumento di costi, riconducibile al fatto che “la resilienza costa”. Un chiaro esempio di questo aumento dei costi è legato alla creazione di **Buffer capacity**, che comprende l’aumento delle scorte strategiche, la presenza di uno o più fornitori di back-up e/o una capacità extra di magazzino. Al contrario, altre soluzioni, come la **Revisione dell’assortimento**, hanno generato un beneficio economico seppur temporaneo dovuto per esempio allo stralcio dei prodotti basso rotanti che ha consentito di migliorare l’efficienza nei processi di preparazione degli ordini. Alcune aziende hanno dichiarato che circa il 10%-20% delle referenze sono state ridotte con una conseguente riduzione della complessità e dei costi. Tra le soluzioni che hanno apportato dei benefici in termini di costi risultano anche l’**Arrotondamento degli ordini a pallet intero mono-referenza** o al **carico completo (Full Truck Load)**, che ha migliorato la saturazione dei mezzi, e lo **Snellimento dei processi decisionali**, che ha permesso di velocizzare le attività operative e di ridurre il tempo allocato.

Infine, esistono delle soluzioni che hanno comportato sia costi, sia benefici economici addizionali. Queste soluzioni sono presenti, ad esempio, all’interno della categoria **Streamline logistics**, che consiste nella velocizzazione e flessibilità del network logistico, e nella categoria **Batch size**, per cui esiste un trade-off tra l’aumento del costo di mantenimento a scorta e la riduzione dei costi di setup.

La valutazione puntuale dei singoli benefici/costi è poco significativa in quanto le aziende intervistate hanno applicato più soluzioni contemporaneamente”.

Complessivamente, è emerso che in media le aziende hanno accusato un aumento dei costi logistici dal 2% al 5% nel periodo marzo-aprile 2020 rispetto a marzo-aprile 2019. Pertanto, se per alcune aziende il costo €/collo del processo “order-to-delivery” è rimasto invariato, per la maggior parte di esse la resilienza ha generato un costo logistico aggiuntivo.

3.3 LIVELLO DI ADOZIONE DELLE 60 SOLUZIONI

Facendo riferimento alle 60 soluzioni, Figura 3.4 presenta il ranking delle le 10 soluzioni più adottate all'interno del panel delle 21 aziende intervistate, sia PRO che GDO.

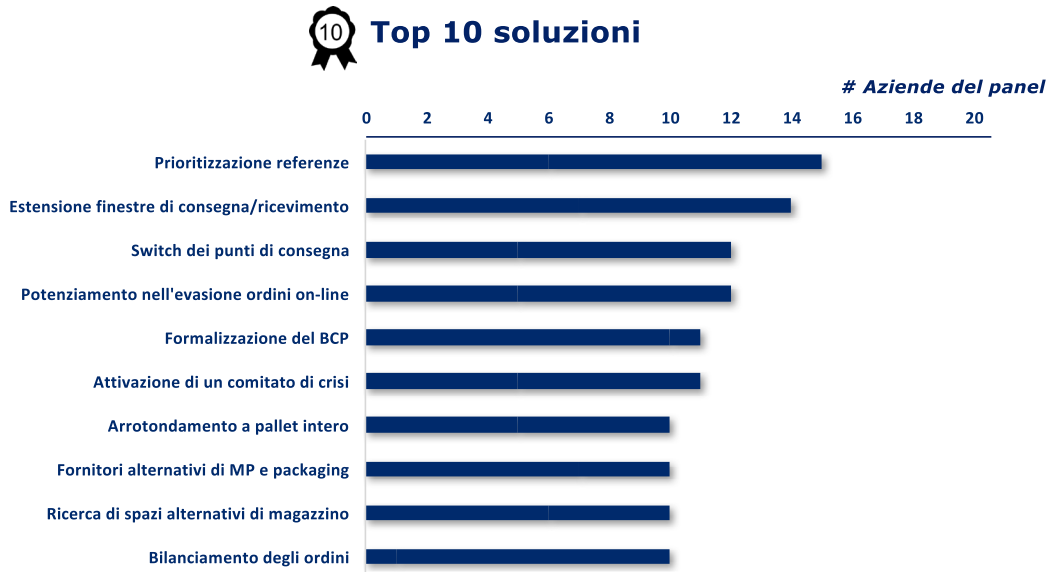


Figura 3.4 – Ranking delle prime 10 soluzioni per livello di diffusione (su 21 aziende del campione)

La Figura 3.4 illustra come la soluzione più diffusa in assoluto sia stata la **Prioritizzazione delle referenze**, appartenente alla Macro-Categoria **Decomplexity**, che è stata adottata da 15 aziende su 21. Al secondo posto si trova l'**Estensione delle finestre di consegna/ricevimento** (14 su 21), seguita dallo **Switch dei punti di consegna** e dal **Potenziamento nell'evasione ordini online** (entrambe adottate da 12 aziende su 21).

Complessivamente oltre la metà delle soluzioni (38) sono state adottate sia dai produttori (PRO) che dalle imprese della grande distribuzione (GDO). Esistono poi 19 soluzioni specifiche dei PRO, tra cui per esempio lo **Switch dei punti da cui evadere l'ordine**, ossia il cambiamento del punto di partenza (deposito centrale o stabilimento) da cui evadere un ordine, la **Riconversione delle linee produttive**, e la **Revisione della distinta base**. Altre soluzioni (3) sono state invece tipiche della GDO, tra cui l'Adozione del sistema "**Aggancia & Sgancia**" per semirimorchi o la **Revisione delle frequenze di consegna** dai Ce.Di. ai PdV, tramite cui è stato possibile fluidificare il rifornimento dei PdV. È possibile poi sviluppare alcune considerazioni relative al momento in cui le 10 soluzioni più diffuse sono state pensate, se prima o dopo l'esplosione dell'emergenza Covid-19 (Figura 3.5).

Per ogni soluzione la Figura 3.5 riporta, tramite la zona riempita a trama, il numero di aziende che l'avevano sviluppata prima dell'emergenza Covid-19. Tra le soluzioni pensate prevalentemente prima dell'emergenza ci sono la **Formalizzazione del Business Con-**

tinuity Plan (BCP) e la presenza di **Fornitori alternativi di materie prime e packaging**. Dall'altro lato, la soluzione che è stata largamente pensata durante la prima ondata della pandemia è il **Bilanciamento degli ordini**, ovvero l'allocazione equilibrata degli ordini tra i vari clienti al fine di evitare lo stock out completo presso uno di loro in casi di disponibilità limitata di prodotto.



Figura 3.5 - Ranking delle prime 10 soluzioni e analisi sul “quando” sono state pensate

Sempre in relazione alle 10 soluzioni più diffuse, è possibile analizzarle rispetto a come si pensa di utilizzarle, ovvero solo all'occorrenza (“*in emergenza*”) o in maniera permanente (“*per sempre*”) (Figura 3.6).



Figura 3.6 - Ranking delle prime 10 soluzioni e analisi sul come saranno usate in futuro

Tra le soluzioni che sono intese per essere adottate in maniera strutturale ricadono il **Potenziamento nell'evasione ordini online** e la **Formalizzazione del BCP**. Da un lato l'attivazione del canale online richiede investimenti rilevanti che devono essere ripagati nel tempo; dall'altro lato, i piani di **Business Continuity** garantiscono alle aziende la possibilità di non farsi trovare impreparate di fronte ad una nuova disruption e di poterne quindi limitare gli impatti negativi. Inoltre, anche la scelta di attivare **Fornitori alternativi (multiple sourcing)** è indicata come futura parte integrante della strategia aziendale di approvvigionamento, per garantire un back-up in caso di problematiche lato source.

Al contrario, altre soluzioni, come la **Prioritizzazione dell'assortimento** e il **Bilanciamento degli ordini**, sono di natura temporanea e pertanto verranno per lo più riproposte solo in caso di necessità e/o emergenza, senza che rientrino a far parte del “**new normal**” delle aziende.

3.4 QUANDO SONO STATE PENSATE LE INIZIATIVE

È possibile infine trarre alcune considerazioni relative alle singole iniziative proposte dalle aziende intervistate, in particolare in relazione al momento in cui tali iniziative sono state pensate (Figura 3.7)

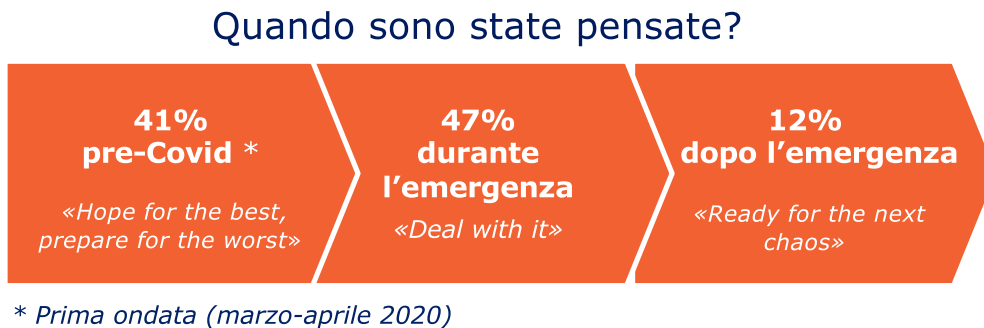


Figura 3.7 – Quando sono state pensate le soluzioni

Date le 360 iniziative mappate durante le interviste alle 21 aziende, la Figura 3.7 illustra come il 41% di esse sia stato pensato prima dell'avvento del Covid-19, ossia erano state premeditate per poter fronteggiare in maniera generica i possibili rischi di approvvigionamento e fornitura lungo la filiera. Si tratta quindi di iniziative che facevano già parte del “DNA aziendale”, pensate in un’ottica di risk management e attivabili all’occorrenza, seppur non necessariamente inserite in un piano formalizzato e strutturato di **Business Continuity**. Tra queste erano presenti, tuttavia, anche iniziative che non erano state pensate per la gestione del rischio ma che, di fronte allo scoppio della pandemia, hanno consentito anche di affrontarne le relative complicazioni. Per esempio, alcune aziende avevano già predisposto prima dell'emergenza l'impiego di un software per facilitare il riordino a pallet intero e migliorare l'efficienza dei processi. Tale soluzione si è rivelata di grande aiuto durante la prima ondata di contagi, nel momento in cui si è deciso di cambiare la modalità di riordino di alcune referenze, passando dai 2 o 3

strati al pallet intero per ridurre la complessità della supply chain (**#Decomplexity**) e velocizzare il processo di evasione degli ordini (**#Streamlining**). Viceversa, il 47% delle soluzioni sono state sviluppate durante le settimane cruciali del primo lockdown nazionale al fine di limitare gli impatti sulle supply chain. Un esempio in questo senso è stato l'introduzione di **cellular workforce**, ossia di squadre fisse composte da un numero limitato di persone per limitare il rischio di contagio e minimizzare il rischio di nuovi focolai. Infine, il 12% delle iniziative sono state intese per essere attivate dopo la prima ondata, a fronte di quello che è accaduto durante il lockdown di marzo-aprile 2020, facendo parte dei nuovi piani di **Business Continuity** aziendali per fronteggiare sia future ondate di Covid-19 sia altre disruption lungo la filiera. Un esempio di iniziativa per il futuro è costituito dall'adozione e/o potenziamento della digitalizzazione di ordini e pagamenti. La pandemia ha richiesto un miglioramento sotto questo punto di vista per mantenere il distanziamento sociale e garantire la sicurezza, e questo rappresenta un'importante direzione di sviluppo per il prossimo futuro.

Per approfondire ulteriormente il grado di premeditazione delle singole iniziative, la Figura 3.8 illustra, per ogni azienda del panel, la percentuale di iniziative pensate prima dell'emergenza sull'asse delle ascisse, rapportandole al numero complessivo di iniziative adottate per fronteggiare la prima ondata di Covid-19, rappresentato lungo l'asse delle ordinate.

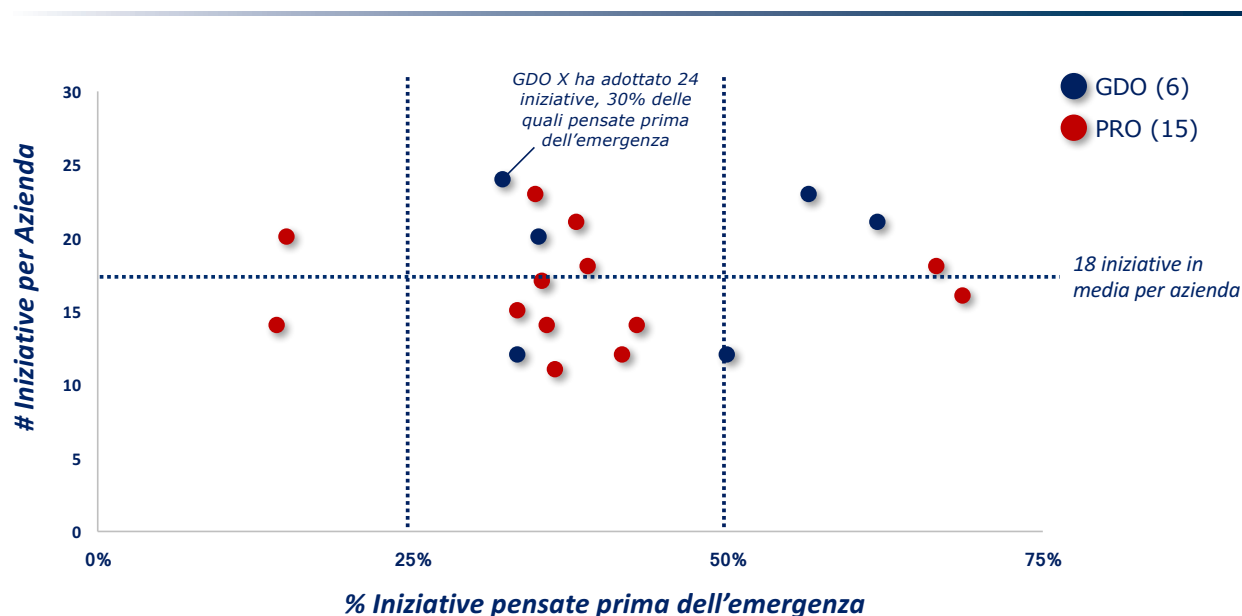


Figura 3.8 – Analisi del campione delle 21 aziende intervistate

Per esempio, l'azienda X della GDO ha adottato complessivamente 24 iniziative, di cui il 30% prima dell'emergenza. Questo caso mostra come l'azienda presa in considerazione abbia applicato un numero di iniziative al di sopra della media generale (pari a 18) e che una buona percentuale di queste (il 30%, ovvero 7 iniziative) fossero già state utilizzate o quantomeno pensate prima dell'emergenza Covid-19.

A livello di classificazione del campione intervistato, nella parte destra del grafico sono concentrate le aziende che avevano già premeditato la maggior parte delle iniziative di **Business Continuity** da esse adottate, anche se non strettamente legate ad un'emergenza sanitaria come il Covid-19. L'esempio più rappresentativo di questa categoria è quello di un produttore (PRO), il quale ha dichiarato di essere abituato già da tempo a pianificare su 3 scenari, denominati *worst, best e most likely case*, con periodicità trimestrale. Il panel comprende anche aziende che non avevano in atto nessun piano di **Business Continuity** strutturato e che quindi hanno dovuto sviluppare iniziative rapide, pensate ad-hoc per l'emergenza sanitaria. Si tratta delle cosiddette aziende "pompieri" che, nel cuore della prima ondata di contagi, hanno cercato di spegnere l'incendio con tutti i mezzi possibili.

La maggior parte delle aziende intervistate si posiziona nella fascia centrale del grafico, ossia con una percentuale di iniziative pensate prima dell'emergenza compresa all'interno del range che va dal 25% al 50%. Di conseguenza, si può concludere evidenziando come la gran parte delle aziende avesse a disposizione già ad inizio della prima ondata della pandemia un set consolidato di soluzioni di risk management e piani di business continuity, che si sono poi rivelate adatte ed efficaci per affrontare impatti e incertezze generati dalla pandemia.

RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano i partecipanti del gruppo di lavoro e le aziende citate di seguito che hanno contribuito alla realizzazione di questa ricerca, per la loro testimonianza aziendale e per la disponibilità a fornire dati e spunti utili alla comprensione dei fenomeni analizzati

Barilla

Bauli

Bennet

Bolton

Cameo

Coca-Cola HBC Italia

Conad

Conad Adriatico

Conad Nord Ovest

Coop Consorzio Nord Ovest

Esselunga

Fater

Ferrero

FHP di R. Freudenberg

Heineken Italia

Kellogg Italia

Luigi Lavazza

Mondelez Italia

Nestlé Italiana

Ponti

Unilever Italia



Per informazioni:
GS1 Italy
Via P. Paleocapa, 7 – 20121 Milano
Tel. +39 02 7772121 – info@gs1it.org
gs1it.org