



## SUPPLY CHAIN POST COVID-19: ALCUNI SCENARI POSSIBILI



ARTICOLI

17-09-2020

Dati, riflessioni ed esperienze relativi agli effetti che il Covid-19 ha avuto sui comportamenti di acquisto dei consumatori nei mesi del lockdown, dove l'eCommerce ha visto un'accelerazione rilevante nel suo utilizzo e il largo consumo ha dovuto fare i conti con una domanda fuori da ogni schema. Questi, in estrema sintesi, i contenuti della tavola rotonda online organizzata da Generix Group Italia quest'estate, dal titolo "eCommerce post Covid-19: scenari possibili". Moderato da Massimo Marciani, Founder & Chairman Fit Consulting e Freight Leaders Council, il dibattito ha coinvolto le seguenti personalità: Michela Fioretto, Senior Project Manager Fit Consulting; Paolo Berto, Director Business Unit eCommerce Brivio & Viganò; Gianluigi Bassani, Direttore Marketing Il Gigante; Loretta Chiantaretto, General Manager Generix Group Italia.

*«In questi mesi surreali, non a caso i logistici sono stati definiti degli eroi – afferma Massimo Marciani in apertura – continuando a svolgere il loro servizio pur mettendo a rischio la loro incolumità. È grazie agli attori della supply chain che la logistica è riuscita a garantire continuità di servizio, nonostante le diseconomie che si sono create nei primissimi giorni di pandemia. L'obiettivo di questo incontro è condividere esperienze e dare degli spunti di riflessione, utili ad individuare alcune buone pratiche da mettere a fattor comune per i mesi a venire».*

eCommerce e largo consumo: lo scenario pre e post Covid-19

Alle parole di Marciani fa seguito l'intervento di Michela Fioretto che, numeri alla mano, traccia un quadro esaustivo dell'evoluzione dell'eCommerce e del largo consumo nei mesi del lockdown, sottolineando i cambiamenti significativi sia della filiera che dei comportamenti di acquisto dei consumatori. L'incidenza dello smart shopping in Italia, spiega Fioretto, è stata +7,3% nel 2019 rispetto all'anno precedente,

generato dall'eCommerce è stato invece pari a 48,5 miliardi di euro, con una crescita significativa rispetto al 2018. Anche l'utilizzo dello smartphone è in crescita e nel 2019 ha generato ben il 43,5% del fatturato totale. Un altro dato significativo: attualmente sono 29 milioni gli eShopper italiani, di cui 2 milioni registrati nei primi mesi del 2020 e si stima che 1,3 milioni di questi 2 milioni totali avesse iniziato ad utilizzare il canale online durante l'emergenza sanitaria.

«Come sappiamo, - afferma Michela Fioretto - i DCPR dello scorso marzo hanno bloccato diverse attività produttive, mentre le filiere essenziali e la logistica non si sono mai fermate; lo stesso vale per tutto il commercio online, che non ha subito chiusure. L'eCommerce è diventato dunque un canale essenziale per le persone, sia per coloro che non potevano andare fisicamente nel punto vendita, sia per molte aziende che hanno visto nell'online l'unico canale di vendita possibile durante il lockdown».

La crescita esponenziale dell'online ha avuto ovviamente delle ripercussioni sull'intera supply chain, come la crescente richiesta di trasporti su misura e packaging customizzati nel fashion e arredo oppure la ricerca di nuovi magazzini presso le aree di prossimità, soprattutto per il settore agroalimentare. Da non tralasciare poi l'aspetto legato alla sicurezza sanitaria: evitando il contatto durante le consegne, si stanno cercando nuovi modelli di ottimizzazione, ad esempio più negozi che raggruppano consegne per la stessa famiglia o per l'intera strada di quartiere. C'è stata anche una maggiore spinta nell'uso intensivo dei lockers, che si prevede di installare anche presso i condomini o gli uffici, auspicando una condivisione ed interoperatività tra i corrieri.

Lato GDO invece, nel periodo 17 febbraio-3 maggio, si è registrato un incremento delle vendite pari al 4,2%, soprattutto nel Nord Est e Sud Italia. Nello stesso periodo l'eCommerce ha registrato degli incrementi a tripla cifra (si parla di +145%); in particolare, il settore dei prodotti alimentari e per la cura della casa e della persona ha avuto un incremento molto importante nei volumi. «Le insegne della GDO - commenta Fioretto - si sono trovate impreparate davanti agli ordini online triplicati, con uno scontrino medio sei volte superiore rispetto al normale. Vi è poi un altro aspetto da considerare, quello della multicanalità: il consumatore ha iniziato ad utilizzare diversi canali di acquisto, ricorrendo contemporaneamente sia al canale fisico che all'online».



**Logistica e acquisti online dopo il Covid-19**

- ✓ Ad oggi il 96% dei clienti utilizza il servizio di consegna a domicilio, mentre solo il 4% sceglie il ritiro presso un luogo fisico.
- ✓ Il "click and collect" è cresciuto del 349% e nei prossimi mesi si ritiene divenga un'abitudine sempre più consolidata consentendo:
  - flessibilità
  - adattamento alle esigenze di mobilità
  - distanziamento sociale
  - concentrazione delle consegne con conseguente riduzione di tempi e distanze da percorrere
- ✓ Cambieranno anche alcune abitudini molto radicate, come il consumo di cibo:
  - settore 'modern food retail' +23% (distribuzione alimentare tramite consegna a domicilio e nuove formule che consentono ad esempio di preparare a casa piatti da ristorante con kit venduti online).

Mavig

Per quanto riguarda la logistica, la crescita esponenziale degli ordini online e delle consegne a domicilio ha fatto sì che i tempi di consegna venissero mediamente raddoppiati: *«Ad inizio marzo è stato consegnato solo il 70% delle spedizioni a fronte di un aumento del 43% delle stesse. Inoltre, è aumentata del 300% la richiesta di consegna con l'Instant Delivery, mentre il servizio di porta a porta è cresciuto del 900%. Anche il servizio di click&collect è cresciuto e si ritiene che possa consolidarsi come abitudine per via della sua maggiore flessibilità rispetto alle diverse esigenze di mobilità, nonché per il rispetto del distanziamento sociale»* spiega Fioretto. In tutto questo, l'home delivery ha però beneficiato di alcuni vantaggi: l'assenza di traffico durante il lockdown ha permesso una velocità di consegna più elevata rispetto a prima e il fatto che si dovesse restare a casa ha aumentato la certezza di trovare il destinatario. Oltre alla velocità c'è stato anche l'aumento della reattività della consegna, in quanto il proof of delivery non veniva più richiesto, sempre per il rispetto del distanziamento sociale. *«È dunque in atto un'evoluzione dei modelli di business, in considerazione anche del nuovo comportamento degli utenti. Lato aziende, c'è chi ha deciso che la propria presenza online sia ormai indispensabile, andando quindi ad ampliare i canali di vendita considerati. Altri invece stanno pensando a come meglio integrare la capacità di gestione delle vendite con quella dei magazzini, al fine di gestire le spedizioni con maggiore efficienza e rapidità. La digitalizzazione, infine, è e sarà un driver fondamentale: siamo approdati alla modalità contactless quasi scavalcando il paperless e ciò richiede una migliore gestione dei flussi di dati, oltre ad un'ottimizzazione degli approvvigionamenti e l'adozione spinta di soluzioni digitali, che permettano lo scambio rapido di informazioni e una maggiore collaborazione tra gli attori della filiera»* conclude Michela Fioretto.

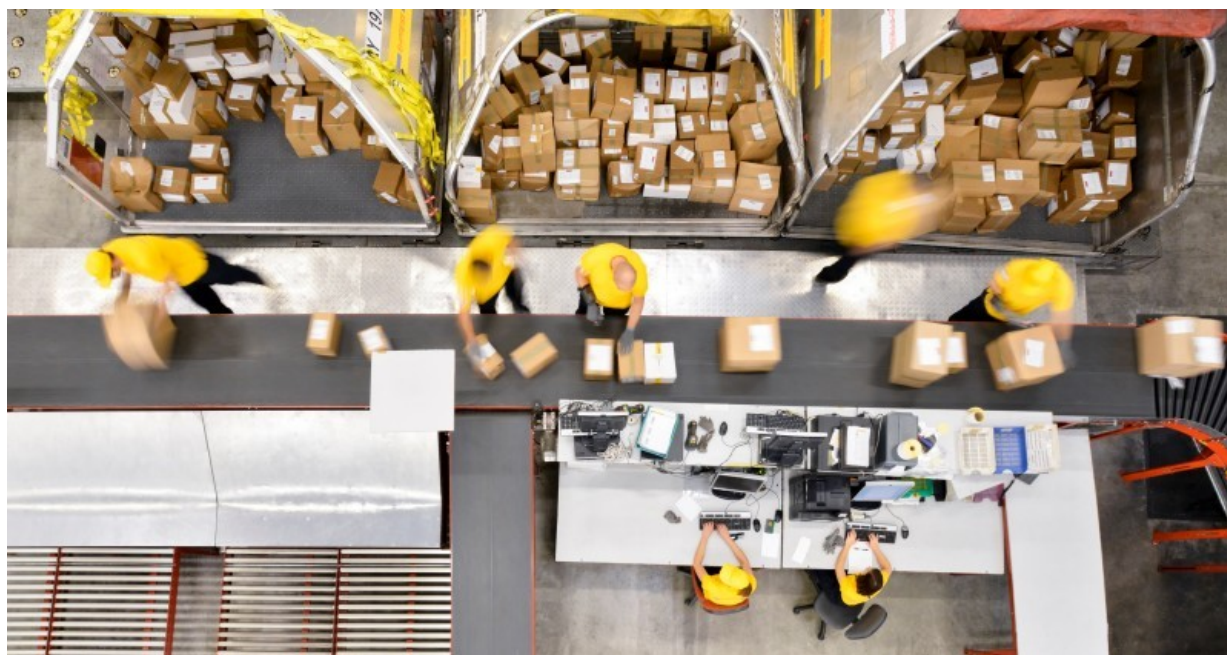
La pandemia vista dagli attori della supply chain

Dopo quest'inquadramento generale, Marciari dà il via al primo giro di domande, chiedendo come le rispettive aziende abbiano reagito di fronte ad una domanda apparentemente ingovernabile e ad un canale eCommerce messo sotto stress come mai prima. La parola a Gianluigi Bassani, Direttore Marketing Il Gigante, insegna che da oltre dieci anni impiega il WMS di Generix Group nei magazzini di Carpiano (MI), Basiano (MI) e di Varallo Pombia (NO) quest'ultimo dedicato esclusivamente al canale online, sia per l'home delivery e per il click&collect (Il Gigante Drive). *«Prima del lockdown, - spiega Bassani - offrivamo un numero di ordini molto alto per ciascuno slot orario, questo per dare il maggior servizio possibile; il rovescio della medaglia è stato che, nel giro di soli due giorni di lockdown, si sia raggiunta la saturazione massima degli slot, che però non erano correlati alle reali capacità del sito. Abbiamo avuto il 400% di incremento sia dei volumi che valore della spesa, un'impennata a cui nessuna organizzazione può reagire dall'oggi al domani. A caldo, non abbiamo potuto far altro che sospendere temporaneamente l'inserimento di nuovi ordini online e ricollocare a nuova data le consegne degli ordini già in pancia. Nel frattempo abbiamo cercato di correlare l'effettiva capienza degli slot con la capacità del centro di preparazione e la disponibilità del servizio di trasporto: per 15 giorni abbiamo lavorato a stretto contatto con Generix Group Italia per la parte Ce.Di. e con Brivio&Viganò lato ultimo miglio, per cercare di servire il cliente al meglio, riducendo al minimo i disagi. Siamo intervenuti anche sull'organizzazione del personale introducendo nuova forza lavoro e turni aggiuntivi per poter preparare le spese e riaprire il sito con gli slot tarati sulle reali capacità produttive del sito. Il risultato è stato che oggi l'ordine online può essere inserito fino a circa 18 ore dalla consegna a casa, mentre per quella presso i punti di ritiro diamo 24 ore. L'obiettivo è non rinviare più nessuna consegna, mantenendo la promessa fatta al cliente e in questa decisione è coinvolta tutta la supply chain. Con Generix, infatti, abbiamo lavorato lato Ce.Di. per programmare gli approvvigionamenti in base alle spese inserite, così da avere il tempo di far arrivare i prodotti momentaneamente non presenti. Col senno di poi, abbiamo visto che i principali aspetti che hanno infastidito il cliente sono stati il rinvio della consegna e la mancanza di alcuni prodotti, senza tener conto ovviamente di quelli la cui produzione era limitata (lieviti e farine)».*

*«Dal punto di vista logistico, - afferma Paolo Berto, Director Business Unit eCommerce Brivio & Viganò - i principali servizi che hanno subito forti rallentamenti sono stati la consegna al cliente e l'approvvigionamento del mondo GDO. Come già espresso da Bassani, le spese sono state consegnate con grande difficoltà per via dell'impennata dei volumi (anche 40 sacchetti per cliente), quindi la principale difficoltà è stata rispettare i tempi di preparazione dell'ordine e di consegna. Come abbiamo reagito? Femandoci per riorganizzarci al nostro interno, dando priorità alla sicurezza dei nostri operatori e diminuendo il più possibile i contatti coi clienti. Unica nota positiva, il cambiamento delle abitudini dei consumatori sui pagamenti: da un giorno all'altro sono spariti i contanti a favore del*

*comitato di crisi per fare giornalmente il punto con tutti i direttori di funzione sullo stato di avanzamento delle consegne, tenendo conto anche dei vari DCPM che venivano emanati ogni 2-3 giorni, ai quali dovevamo adeguarci, nonostante le difficoltà iniziali comuni a tutti nel reperire, ad esempio, i DPI».*

Successivamente, a Loretta Chiantaretto, General Manager Generix Group Italia, Marciani rivolge la seguente domanda: *«A voi è toccato l'arduo compito di fare da back office a quest'imprevedibile esplosione dei volumi... in pratica, avete vissuto dal "pannello di controllo" quello che i vostri clienti hanno testato sul campo. Com'è andata?».* Chiantaretto racconta che Generix Group Italia si è subito attrezzata per garantire ai clienti la massima disponibilità anche nel periodo di chiusura totale, attivando già prima lo smart working per tutti i suoi dipendenti - 550 persone su 8 sedi in meno di una settimana - e garantendo comunque la piena operatività. *«Ci siamo poi attivati per gestire i progetti già in corso prima della pandemia, come nel caso di Brivio & Viganò che nel recente hub di Pozzuolo Martesana (MI) aveva la necessità di gestire dei nuovi committenti operanti nel settore alimentare, dove appunto si sono registrate delle crescite di business molto importanti. Per farlo, abbiamo rivisto le nostre procedure interne per gestire da remoto l'avviamento di un nuovo cliente sul deposito, a partire dalla fase di analisi fino al momento del go live. Guardando oltre i confini nazionali, vi è stato poi il caso di un cliente, nelle cui filiali russe e canadesi abbiamo impiegato delle nuove tecnologie, tra cui i Google Glasses, per seguire sempre da remoto gli operatori di magazzino. Credo che questo tipo di approccio potrà essere impiegato anche in futuro e non solo in casi di emergenza, visto che i risultati sono stati positivi sia per noi che per i nostri clienti»* afferma Chiantaretto.



Lezioni di cui fare tesoro per il futuro

Al secondo giro di domande, Marciani chiede ai relatori che cosa sia cambiato per sempre in questi mesi in cui da un lato, si combatteva un'emergenza sanitaria mondiale e dall'altra, si assisteva ad un'accelerazione digitale senza precedenti, con una conseguente trasformazione degli scenari di mercato. *«Già ora - inizia Gianluigi Bassani - registriamo una regressione del numero di ordini online e dei pagamenti contactless, però è anche vero che il mobile adesso pesa per circa la metà del fatturato eCommerce. Per questo, stiamo lavorando per rendere più friendly il nostro sito eCommerce per l'utilizzo da smartphone, con un'interfaccia più semplice, ottimizzando i filtri di ricerca e analizzando gli stili di consumo per fare proposte di acquisto mirate. La crescita dell'online dunque c'è stata e non è un effetto temporaneo, anche se non credo che torneremo ai volumi del lockdown. La lezione che mi porto a casa è quella sui tempi di consegna: ci eravamo imposti di garantire le consegne il più ravvicinate possibile all'inserimento dell'ordine; ebbene, abbiamo rivisto le nostre priorità mettendo al primo posto il livello di servizio e devo dire che il cliente ha capito. Oltre che l'AxB per l'online, per il Gigante Drive avevamo anche la consegna al mattino presto; entrambe le opzioni sono state eliminate sempre per questioni legate alla migliore preparazione degli ordini e anche in questo caso i clienti hanno capito.*



serve le vendite dell'online), lo togliamo dal sito finché non torna disponibile. C'è poi un'altra importante questione di cui parlare, legata al fresco: alla gastronomia del punto vendita, noi chiediamo gli etti e non le fette, specificando anche lo spessore. Anche per l'online, l'ordine arriva alla bilancia e viene preparato come se il cliente fosse al banco, perché vogliamo che tutto venga preparato al momento ed è un servizio che fa la differenza. Cercare di trasferire le peculiarità del nostro servizio sul punto vendita anche all'esperienza di acquisto online, cercando quindi di standardizzarlo per quanto possibile, è una delle sfide che dovremo affrontare per far capire al cliente che l'eCommerce non va usato solo in caso di emergenza».

«Concordo poi con la scelta de Il Gigante - prosegue Paolo Berto - di mantenere le promesse fatte al cliente, sacrificando la tempestività di consegna. La crescita dell'eCommerce bisogna pianificarla e non subirla e dico questo perché l'aumento dei mezzi di trasporto, necessario per gestire il vertiginoso aumento delle spese online, non si può organizzare dall'oggi al domani, c'è un limite fisico. Non a caso, i principali ostacoli riscontrati sono stati la reperibilità dei mezzi e l'organizzazione delle strutture per preparare le spese, perché il personale in più si trovava ma poi non avevamo gli strumenti da dare in dotazione (tecnologie come bracciali e pistole), che essendo prodotti in gran parte in Cina, non erano disponibili prima della fine del lockdown. Abbiamo dovuto pertanto pensare a nuove soluzioni per gestire questi picchi, spesso in maniera non così informatizzata. Quello che ci portiamo a casa è l'aver imparato a conoscere meglio il mondo online, con l'omnicanalità che è sempre più parte integrante del nostro futuro di shopper».

Massimo Marciani chiede poi a Loretta Chiantaretto quali servizi e soluzioni, rispetto alle esigenze emerse dalle esperienze presentate, ritengono più maturi ora rispetto al periodo pre pandemico. «Già durante il lockdown, ci siamo confrontati con alcune problematiche nei magazzini in cui è in uso la nostra piattaforma WMS, quali la mancanza di carrellisti e pickeristi o addirittura la riduzione del personale di regia. In questo caso Generix, per i clienti che dispongono della nostra soluzione in Saas, ha deciso di mettere a disposizione il proprio personale da remoto per la gestione dell'operatività di magazzino tramite il WMS. Per un cliente in particolare, che aveva un magazzino non idoneo a gestire l'aumento di volume, abbiamo ragionato insieme sulla possibilità di aprire un deposito temporaneo, abbiamo sviluppato in pochi giorni dei kit standard che gli permettessero di essere operativo quanto più velocemente possibile. In altri casi, abbiamo suggerito ai clienti di appoggiarsi ai 3PL con gestione multicommittente, già nostri partner. Tutta esperienza di cui faremo sicuramente tesoro per il futuro» afferma Chiantaretto.

Automazione, sostenibilità e logistica collaborativa

L'ultimo giro di domande è dedicato a due temi di grande attualità, automazione e sostenibilità. Su questo punto, Marciani chiede a Paolo Berto come cambierà la gestione del magazzino e del personale in Brivio & Viganò nel prossimo futuro. «Sull'automazione ci stiamo ragionando, perché trovare una soluzione che sia flessibile su più servizi, per clienti diversi, non è così semplice. Inoltre è un progetto che va condiviso coi nostri committenti, perché l'automazione coinvolge tutti i nostri processi. Un altro tema che stiamo portando avanti è quello della sostenibilità, perché è arrivato il momento di virare la flotta verso l'elettrico, abbandonando gradualmente il gasolio nell'arco di 4/5 anni. Abbiamo bisogno di mezzi elettrici in grado di mantenere la temperatura controllata e che permettano di coprire tragitti medio-lunghi. Inoltre bisogna pensare a dove ricaricare il mezzo e tener conto che questa attività richiede qualche ora di sosta. Infine, abbiamo messo in discussione la formazione del personale che effettua le consegne: in quel frangente, si rappresenta il committente che ha un'immagine e un tipo di servizio, per cui servono competenze specifiche che vanno acquisite» risponde Berto.

Rivolgendosi sempre a Paolo Berto, Marciani chiede di ipotizzare, se ci si rivedesse tra tre mesi, quali cambiamenti vorrebbe fossero avvenuti. «Spero in una maggiore consapevolezza da parte di chi prende le decisioni e di essere coinvolti maggiormente nei tavoli di lavoro istituzionali. Quello che è emerso da questo incontro è che ci sono operatori logistici, informatici e retailer pronti a mettersi in gioco, ma le decisioni non le prendiamo noi, dobbiamo sempre adattarci. Ad oggi non ci sono confronti con le parti terze e chi opera sul campo deve cercare da sé nuove soluzioni per mantenere alto il livello di servizio».

missione del Ministero dei Trasporti per la predisposizione di un position paper sulla logistica, che prevede delle misure immediatamente cantierabili. Tra queste, la sottoscrizione di accordi quinquennali tra i Comuni e le associazioni di categoria per la decarbonizzazione, dando tempi certi sulla sostituzione delle flotte. Tornando a noi, la sintesi di questa discussione è che dobbiamo avviarci verso un servizio logistico fluido, sostenibile, digitale e soprattutto professionale. Generix ha presentato delle esperienze di condivisione molto interessanti, che dimostrano come, per avere un servizio spinto e personalizzato, l'unico modo è aggregare i volumi anche tra competitor. Posso immaginare quindi che un domani si possa condividere anche la stessa piattaforma tra attori concorrenti, pur mantenendo la privacy dei propri clienti?».

«Esistono già delle soluzioni che lo permettono. – risponde Loretta Chiantaretto – Infatti, all'estero alcune grandi aziende hanno iniziato a condividere i loro magazzini con l'obiettivo di ridurre i costi logistici e ottimizzare il trasporto, trasformando il Ce.Di. in un vero e proprio centro di profitto. Carrefour, ad esempio, ha adottato una soluzione per i centri di consolidamento con l'obiettivo di aiutare 500 piccoli fornitori a gestire il just in time su 40 centri di distribuzione, ottenendo -40% sui tempi di consegna e -25% delle emissioni di CO2, oltre che aumentare del 17% la saturazione dei mezzi. Questo può essere un esempio di collaborazione verticale tra operatori della stessa filiera. Per collaborazione orizzontale, invece, posso citare il caso di Sara Lee e Cadbury che, avendo i rispettivi stabilimenti francesi in prossimità, hanno deciso di condividere i mezzi di trasporto. Al posto di consegnare su 40 Ce.Di., hanno deciso di affidare la regia ad un 4PL e di condividere le attività di stoccaggio e co-packing, ottenendo solo nel primo anno una riduzione di stock del 19%, con una conseguente riduzione costi di trasporti e CO2. Per concludere, come Generix Group Italia crediamo nella collaborazione e nella condivisione dei processi e delle tecnologie. Esistono già le soluzioni informatiche per farlo, la sfida ora è trovare delle realtà italiane pronte ad intraprendere questo percorso».

Mi piace    Condividi

Tweet

#### TAGS

Automazione - consegne esprese - eCommerce - largo consumo - logistica collaborativa - logistica distributiva - magazzino - servizi logistici - sostenibilità - supply chain management - trasporto stradale

#### ARTICOLI CORRELATI

<a href="#">Ocme, un successo made in Italy dal 1954</a>	22/06/2015
<a href="#">Intervista a Giorgio Trombetta di Ce.Di.Gros, Fabrizio Possenti di Coser Group, e Paolo Bernardi di Swisslog</a>	02/11/2015
<a href="#">Outsourcing logistico in netta ripresa</a>	17/11/2015
<a href="#">White paper "Factory logistics"</a>	03/03/2016
<a href="#">White paper "Intralogistica"</a>	02/02/2016
<a href="#">OM Still: l'automazione diventa autonomia con il nuovo iGo Neo CX 20</a>	11/03/2016
<a href="#">Il 400.000mo successo di Yale si trasforma in donazione</a>	04/04/2016
<a href="#">Una moderna piattaforma logistico-commerciale per l'agroalimentare</a>	08/04/2016
<a href="#">Interroll Research Center: innovazione a servizio del food</a>	18/04/2016
<a href="#">White paper "Fashion&amp;Luxury"</a>	11/05/2016