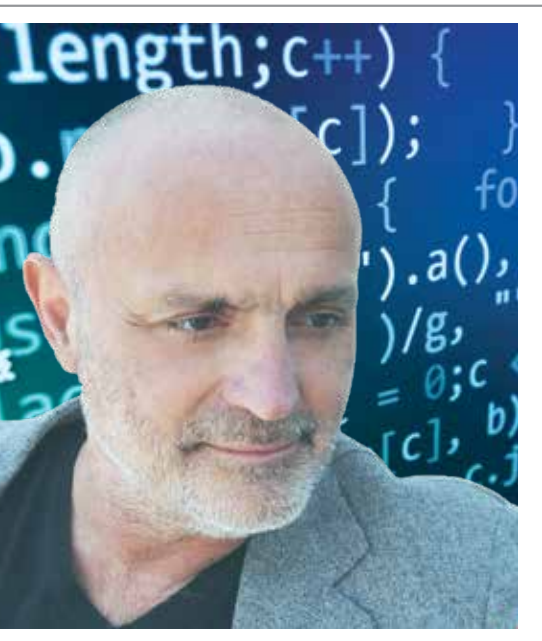


BOLLICINE COMMUNITY

MAI PIÙ ROTTURE DI STOCK? BASTA VOLERLO

DIMENSIONARE CORRETTAMENTE LE SCORTE È IL COMPITO CHE SI DEVE DARE OGNI AZIENDA DELLA DISTRIBUZIONE HORECA PER EVITARE ORDINI INEVASI E DISSERVIZI AL CLIENTE. GLI STRUMENTI A SUPPORTO CI SONO, SERVE SOLO ADOTTARLI E IMPARARE A USARLI

DI GRAZIANO GUAZZI



GRAZIANO GUAZZI
AMMINISTRATORE DELEGATO
DI DATA FLOW

Negli ultimi due anni si è sentito dire spesso che “il mondo non sarà più come prima”. Tra i fattori che hanno portato a questo stravolgimento ci sono il Covid, il cambiamento climatico e gli effetti della guerra (anche economica). Sono mutati gli equilibri mondiali, le percezioni, le alleanze, i commerci. Un secondo esempio? La popolazione mondiale oggi è pari a 7,9 miliardi di persone. Sono servite decine di migliaia di anni per arrivare a 1 miliardo di persone e solo duecento anni (come a dire un battito di ciglia) per passare da 1 a quasi 8 miliardi. **In verità, i cambiamenti (un prima e un dopo e l’irreversibilità della transizione) ci sono sempre stati.** L’inaudito (nel senso letterale di mai udito prima) è la velocità con cui si passa da un prima a un dopo e la globalità degli effetti.



UN INCUBO LOGISTICO

L'incipit dell'articolo è servito per fissare una prospettiva: **velocità, irreversibilità e globalità dei cambiamenti**. In questa cornice, il tema che voglio affrontare è la rottura di stock, ovvero l'arrivo di ordini che non possono essere evasi per mancanza di merce.

Questo può accadere per:

- errori di valutazione di quando e quanto ordinare: vale a dire, gli stock sono sottodimensionati rispetto alla domanda;
- mancanza di merce a monte della filiera, difficoltà nei trasporti, eccetera.

Per la logistica, che deve gestire la consegna di centinaia di ordini in giornata, le rotture di stock possono diventare un incubo. La ragione è che rappresentano un sovraccarico di lavoro e sono fonte di errori. Il cliente è disposto ad aspettare? O preferisce sostituire la merce? O vuole annullare l'ordine? E via con le telefonate ...

Ovviamente, rappresentano anche un grave disservizio e ragioni di tensioni e conflitti con la forza vendite. Il problema è sempre più sentito e, spesso, mi chiedono **una soluzione che non c'è se non si è disposti a cambiare i modelli gestionali e gli strumenti a loro supporto.**

Dimensionare correttamente le scorte è il compito che si deve dare ogni azienda. Gli strumenti (intendendo il software a supporto) ci sono. Bisogna crederci, acquistarli e imparare a usarli!

Per inciso, queste scelte andrebbero ormai fatte a prescindere dalle difficoltà più o meno contingenti. Gestire quando e quanto ordinare a mano (o con fogli excel) o camminando nei magazzini è letteralmente anacronistico. Occorrono strumenti informatici dedicati.



Al contrario, la mancanza di merce a monte della filiera non è un problema che la singola azienda può risolvere. Quello che può fare è gestirlo nel miglior modo possibile.

MEGLIO GIOCARE D'ANTICIPO

Cosa vuol dire “gestire nel miglior modo possibile”? La risposta è semplice: **gli agenti non devono inviare ordini che contengono articoli che non possono essere consegnati.** In altre parole, bisogna anticipare il problema. Diversamente, si è costretti a rincorrerlo. Non c'è una terza via.

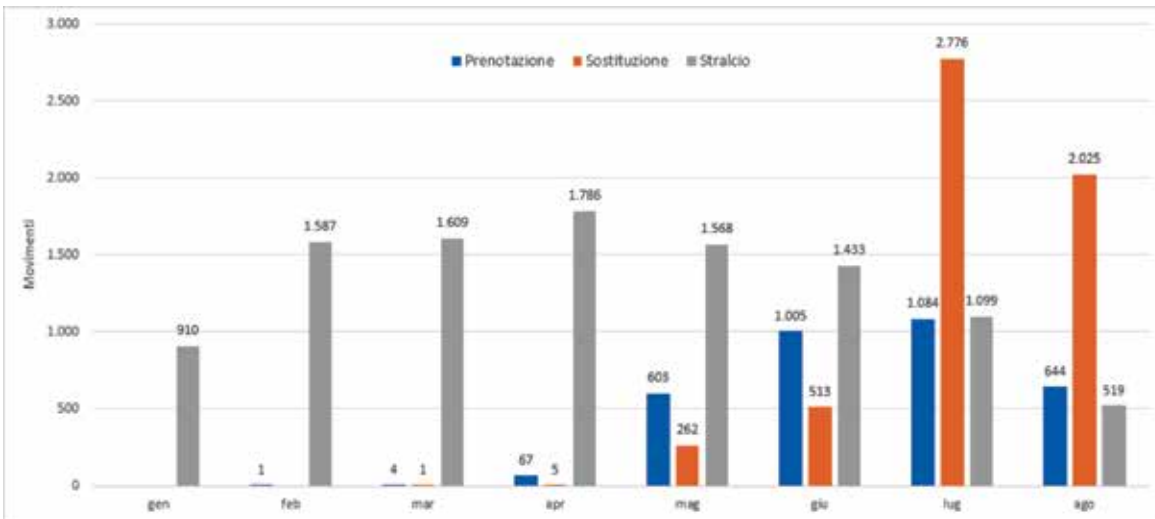
Sì, ma come fare? **Controllare in tempo reale lo stock a disposizione al momento della presa dell'ordine è un ragionevole punto di partenza.** Ne ho già scritto in questa rubrica (si veda GBI n.194, pag. 62), ma vale la pena ritornare sull'argomento presentando la case history di Vinicola Mauri, un distributore Horeca con sede a Lecco. In BCGO, l'app di Bollicine usata dagli agenti, è stato aggiunto il controllo in tempo reale della disponibilità (= giacenza in mano – ordini clienti). Operativamente il funzionamento è molto semplice. **Al salvataggio dell'ordine, BCGO interroga Bollicine e blocca le righe d'ordine che non possono essere evase.** A questo punto, l'agente e il cliente dovranno decidere come procedere. Le azioni sono predefinite:

1. eliminare o ridurre la quantità in ordine;
2. sostituire il prodotto con una delle alternative previste dal sistema;
3. dividere l'ordine in due: la parte che può essere evasa e quella che sarà evasa all'arrivo della merce; in questo modo l'ordine diventa automaticamente una prenotazione.

Pensando al livello di servizio, le azioni 2 e 3 sono particolarmente interessanti, perché rappresentano una alternativa ragionevole anche per il cliente.

STRALCI IN COSTANTE DIMINUZIONE

Il numero delle sostituzioni e delle prenotazioni è un valido indicatore sull'efficacia dello strumento. Vinicola Mauri, dopo una prima fase sperimentale, ha esteso lo strumento a tutti gli agenti. Il grafico a pagina 68 mostra in modo inequivocabile i risultati. Da aprile, gli stralci ordine sono in



Il feedback ricevuto è stato fondamentale per rendere il progetto il più concreto ed efficace possibile. I risultati hanno superato le attese. “La quantità di problemi evitati parla da sé – afferma Mauri –. In un periodo di innumerevoli incertezze logistiche, **gli stralci effettivi nel mese di luglio sono stati appena l’8% in più di quelli regi-**

costante diminuzione (e con loro le discussioni con gli agenti e i clienti), a favore delle sostituzioni e delle prenotazioni. Questo sviluppo ha preso forma tenendo bene in mente due obiettivi: **migliorare il servizio al cliente, riducendo – quasi eliminando – “le sorprese” negative successive alla presa d’ordine da parte dell’agente, e rendere più efficiente il processo di elaborazione dell’ordine e gestione delle rotture di stock da parte sia dell’agente sia della logistica.** In particolare, l’agente ha gli strumenti che lo mettono in grado di risolvere ipotetiche criticità in modo proattivo e anticipato, migliorando il lavoro sia per lui sia per l’azienda, ma anche il percepito dal cliente.

“La messa in pista di questo sistema di controllo, detto Allert, ha richiesto un lavoro non banale di unificazione delle procedure logistiche – racconta **Ezio Mauri, BI Analyst e Project Manager di Vinicola Mauri** – e definizione di best practices. Penso in particolare all’utilizzo degli stralci e delle prenotazioni, alla definizione dei prodotti sostituibili, così come all’assistenza continua agli agenti per correggere eventuali anomalie e ascoltare le richieste di migliorie. Tutto questo si è tradotto in un lungo periodo di testing prima dell’adozione effettiva, con il rilascio di molti update”.

Importante l’attività di formazione realizzata a favore della forza vendita e degli uffici logistici, per abituarli al nuovo modo di lavorare.



EZIO MAURI,
BI ANALYST E PROJECT
MANAGER DI VINICOLA MAURI

strati in gennaio, mentre normalmente sarebbero stati 5 volte tanto (oltre il 500% in più), senza considerare le enormi difficoltà di approvvigionamento dei mesi estivi. Anche il numero di clienti impattati si è ridotto significativamente, passando da quasi il 50% di luglio 2021 al 15% di luglio 2022”. Cambiare si può, basta volerlo.

“““

L’OBIETTIVO È MIGLIORARE IL SERVIZIO AL CLIENTE RIDUCENDO LE SORPRESE NEGATIVE