



# Le opportunità della discontinuità

Il Covid-19 detta l'agenda per l'evoluzione dell'alimentare italiano

Cahier a cura di GEA - Consulenti di Direzione

di Luigi Consiglio

La pandemia che stiamo vivendo ha generato una quantità di modifiche nei comportamenti di consumo e di acquisto in tutto il mondo. Questi cambiamenti repentini hanno spiazzato la capacità dei sistemi di produzione e distribuzione dei Fast Moving Consumer Goods (FMCG) di rispondere in modo adeguato, o perfino sufficiente, alla domanda dei mercati. Il blocco di tutto il settore di bar, ristoranti e alberghi (horeca) e le restrizioni agli spostamenti hanno indotto la concentrazione di tutta l'alimentazione della famiglia all'interno della casa. Il saldo di volume avrebbe dovuto, in teoria, rimanere identico e invece no. La produzione alimentare è finita sulle montagne russe: chi deve tagliare ordini e chi ha importanti invenduti. E le fasi si succedono in modo imprevedibile. In linea generale possiamo identificare alcuni macro-fenomeni e immaginare una serie di risposte adatte a trasformare questo problema in opportunità per molti produttori. Passiamo in rassegna le azioni suggerite e le loro possibilità di implementazione.

## Nuove gamme per nuove esigenze

L'azione prioritaria richiede di adattare velocemente le proprie gamme alle nuove esigenze dei consumatori e della disponibilità dei prodotti a scaffale. La domanda è cambiata in modo radicale nella qualità dei prodotti acquistati e nella quantità per singolo acquisto. Le famiglie hanno preferito fare scorta, all'inizio, e comunque concentrarsi sui prodotti che potessero piacere a tutti in famiglia. Acquisti irrazionali per le quantità ma molto più mainstream nelle qualità, dunque.

Gli assortimenti delle aziende, pensati per tempi normali, si sono dimostrati troppo ampi rispetto ai bisogni. Tutti i codici in classe A sono andati in stock out velocemente mentre i B ed i C sono rimasti sugli scaffali a occupare inutilmente spazi preziosi. Certo la rigidità dei distributori ad adattarsi ai repentini cambiamenti ha complicato non poco i possibili adattamenti. Ma, a ritroso, rigidi programmi di produzione inseriti nei flussi tesi di supply chain efficienti hanno reso impossibile adattare velocemente l'offerta ai nuovi bisogni.

Per preparare l'azienda a una eventuale recrudescenza della situazione, oppure per meglio affrontare la situazione in corso – il cui sviluppo è sicuramente imprevedibile - è opportuno ridefinire immediatamente le proprie gamme. Concentrarsi sui prodotti più popolari, semplici e di grande mercato eliminando dai programmi di produzione tutti i basso rotanti è il primo passo per moltiplicare la propria capacità produttiva. Di conseguenza, la relazione con la distribuzione deve comportare, da subito, una comprensione reciproca nell'adattare assortimenti e spazi alle condizioni volatili della domanda. Nessuno potrà più far conto su algoritmi fissi di riordino ma si dovrà navigare a vista facendo molta attenzione a considerare gli scaffali come magazzini disponibili per il cliente e quindi riducendo di molto gli spazi delle referenze meno indispensabili.

Bisognerà sacrificare le salse pronte a favore di pelati e passata, oppure ridurre le varietà di yogurt per far spazio a più latte, formaggi e salumi preaffettati. Ma sarà bene, sin da ora, che direttori vendite dell'industria di produzione e direttori acquisti delle catene lavorino su accordi variabili, contratti di fornitura quadro, all'interno dei quali compiere adattamenti che dovessero risultare indispensabili. Abbiamo visto troppe colombe e uova di Pasqua giacere invendute mentre mancavano uova, farina, lievito, pane, pasta e biscotti. Anche la sospensione dei piani promozionali concordati potrebbe far risparmiare quelle rigidità di calendario e assortimento che si sono rivelate un pericoloso blocco alle modifiche di cui parliamo.

## **Una nuova canalizzazione delle vendite**

Un'altra opportunità molto significativa riguarda la canalizzazione delle vendite. Il sistema largo consumo si è organizzato, negli anni, per servire i canali più efficienti che sono ipermercati e supermercati grandi, cioè i punti vendita ad elevata ponderata. Gamme e livelli di servizio sui punti vendita tradizionali, piccole superette di prossimità e discount sono state dimenticate e lasciate ad improvvisazione e forniture marginali ottenute, spesso, da piccoli produttori locali. Nel momento in cui la domanda ha abbandonato i canali moderni e si è riversata impetuosa sui punti vendita di prossimità, il sistema largo consumo si è trovato assolutamente inadeguato a far fronte al cambiamento.

Per servire questi canali serve comprenderne le dimensioni ridotte e, anche qui, adattare le proprie gamme selezionando i codici più adatti a rappresentare la marca e a soddisfare le esigenze medie delle famiglie. In termini logistico/commerciali è poi necessario servire i punti vendita piccoli con passi di visita molto frequenti con volumi anche piccoli ma curandone magazzino e, spesso, caricamento degli scaffali. Ebbene per fare questo si presenta l'opportunità di utilizzare le grandi reti che servono l'horeca.

Oggi queste organizzazioni sono completamente ferme ed hanno decine di migliaia di mezzi e uomini abituati a servire tratte con drop molto frequenti e a interfacciarsi facilmente con proprietari e gestori. Mettere insieme l'offerta con queste reti potrebbe, rapidamente, portare il sistema verso un nuovo equilibrio e intercettare la domanda dove si manifesta.

## **Lo tsunami dell'e-commerce**

Un'altra opportunità che Covid-19 ha fatto emergere è quella relativa all'e-commerce. L'e-commerce come era concepito prima della crisi pandemica era un servizio complementare agli acquisti tradizionali e le sue leve competitive erano la consegna nei luoghi privi di punti vendita con i prodotti ricercati, la maggiore ampiezza di gamma, la possibilità di ottenere sempre i prezzi migliori. La risposta era Amazon rete o market place e i suoi emuli. Il sistema dell'e-commerce che definiremo tradizionale ha mostrato la propria inadeguatezza assoluta a far fronte da centri di distribuzione centralizzati a una domanda di molte volte superiore a quanto fossero in grado di gestire.

L'opportunità che questo tsunami lascia intravedere è quello dello sviluppo dell'e-commerce di seconda generazione, quello integrato con la distribuzione moderna e che ha il suo massimo esempio in Walmart. È l'e-commerce che parte da punto vendita e che va sotto il nome di "store-centric e-commerce fulfilment model" e utilizza gli stock ed il personale presenti a punto vendita per evadere le richieste nei due metodi: store pick-up o home delivery. Il modello, particolarmente

adatto ad una geografia come quella italiana, implica l'organizzazione del servizio partendo dal punto vendita ed utilizzando la merce presente nel magazzino polmone e sugli scaffali. Velocità di servizio e costo risultano frazionali rispetto al modello centralizzato (tipo Amazon) e le grandi reti dei distributori italiani sarebbero nella posizione fisica adatta per realizzarlo immediatamente.

## **La spinta a un cambiamento rapido**

Realizzare i tre cambiamenti che vi proponiamo, in condizioni normali, avrebbe richiesto moltissimi anni e tanto lavoro. Il Covid-19 può, invece, aver rappresentato quella forza esterna, cogente, che spinge i grandi cambiamenti altrimenti impensabili o molto difficili.

I prerequisiti organizzativi per cogliere le opportunità di cui abbiamo parlato sono:

- adattare al meglio e rapidamente i processi, facendo leva sul massimo di digitalizzazione ottenibile in breve tempo;
- una organizzazione snella, flessibile e capace di rispondere in tempo reale ai cambiamenti repentini;
- la capacità strategica di intervenire sui propri assortimenti;
- la possibilità di esplorare nuovi accordi commerciali;
- l'elasticità per provare nuove impostazioni in termini di canali ed organizzazioni distributive.

Sono tutti temi sui quali le organizzazioni eccellenti stavano impegnandosi da tempo e che potrebbero essere la base per l'agenda della ripresa.

GEA ha il piacere di condividere riflessioni ed esperienze basate sul lavoro che sta svolgendo in questi momenti di criticità tramite la casella di posta elettronica [covid19@gea.it](mailto:covid19@gea.it).

**Luigi Consiglio**, Presidente di GEA, è uno dei massimi esperti mondiali di industria agroalimentare e dei beni di largo consumo.