

**MIP Politecnico di Milano**  
**EMBA ICT - FINANCE**  
**Esame di Supply Chain Management II**

*Responsabile del Corso: Prof. Spina*

*30 settembre 2008*

**Obiettivi del lavoro**

Con riferimento al caso allegato:

- a) Si analizzi la logica di gestione della supply chain del caso assegnato, fornendone un'adeguata schematizzazione con riferimento ai modelli presentati durante il corso ed evidenziando i punti di forza e di debolezza rispetto al settore in cui l'impresa opera.
- b) quali possono essere spunti di miglioramento
  1. relativi al ciclo di pianificazione e programmazione
  2. relativi ai rapporti con clienti e fornitori
  3. relativi al processo di deliver

contenere le risposte in 10 facciate Word

**Modalità di lavoro**

Gruppi da min 4 – max 7 allievi

Buon lavoro

## 1.1 Introduzione al mercato del bianco

Il mercato degli elettrodomestici “bianchi” (frigoriferi e congelatori, lavastoviglie, lavatrici, asciugabiancheria, piani di cottura, forni e forni a microonde), in gergo white goods, nella sola Europa raggiunge i 75 milioni di pezzi venduti per anno, suddivisi, in modo all’incirca paritario, tra due canali principali: libera installazione e incasso. Le vendite principali sono concentrate in Germania e UK (12 milioni di pezzi all’anno), seguite da Francia (10 milioni di pezzi all’anno), Italia e Spagna (7 milioni di pezzi all’anno). Dal punto di vista produttivo, invece, l’Italia è di gran lunga il più importante produttore europeo.

Il mercato ha un tipico andamento stagionale su base annuale con il picco legato ai due periodi dedicati alle ristrutturazioni domestiche poste nei mesi estivi e autunnali. Il ciclo stagionale è inoltre modificato, con accentuazione o riduzione, dalla congiuntura economica e dalla variabile propensione delle famiglie a investire sulla casa oppure a comprare altro e a risparmiare. Sembra infatti che, entro certi limiti, l’acquisto di automobili e di nuovi arredi per la casa sia per molte famiglie alternativo, o si compra l’una o gli altri.

## 1.2 L’evoluzione temporale degli obiettivi nel settore degli elettrodomestici

Come illustrato in figura, tra gli anni ‘60 e ‘80 il potere commerciale nel settore degli elettrodomestici era concentrato nelle mani dei produttori e il focus dei competitors sul mercato era il posizionamento del marchio, l’ampiezza della gamma e la vendita al dettaglio. Oggi il potere commerciale è passato nelle mani dei retailer, che sono cresciuti molto nelle dimensioni divenendo grosse catene distributive con ampia visibilità sul cliente finale. Negli stessi anni c’è stato un sempre più frequente ricorso all’esternalizzazione delle attività non a valore aggiunto; oggi i leader di mercato sono sostanzialmente assemblatori (la maggior parte delle attività produttive sono date in outsourcing), e il focus delle aziende si è spostato sulla gestione del prodotto con primaria importanza data al tempo di consegna e al livello di servizio fornito al cliente.

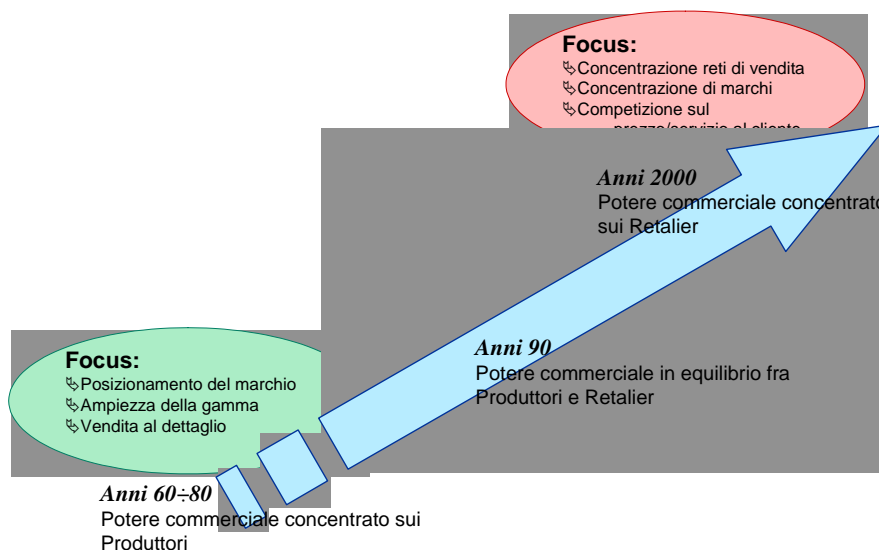


Figura: Il focus dei competitors nel mercato degli elettrodomestici dagli anni '80 ad oggi

### 1.2.1 Le leve competitive nel settore degli elettrodomestici

Nel campo degli elettrodomestici la qualità di prodotto non costituisce più un elemento di differenziazione come può essere ancora in altri settori, ma rappresenta più che altro uno standard di mercato con cui ogni player deve confrontarsi. Infatti il cliente non è in grado di percepire le particolari differenze sui prodotti, ma soltanto lo specifico posizionamento di un marchio. Nel settore degli elettrodomestici, in passato e ancora oggi, è presente una forte attenzione alla riduzione dei costi, necessaria per rimanere competitivi nel mercato. Differente è il discorso per la flessibilità: essa non è ancora uno standard di mercato ma gioca altresì un ruolo molto importante nella competizione. Un ruolo sempre più importante è stato acquisito nel corso del tempo dal livello di servizio offerto ai clienti, soprattutto ai distributori, in particolare risulta estremamente rilevante l'affidabilità delle consegne e la rapidità nei tempi di risposta, qualità che sono divenute ormai fondamentali per l'acquisizione dell'ordine. Infatti i clienti si aspettano risposte sempre più veloci alle loro richieste e flessibilità nell'andare incontro alle loro abitudini operative. In un mercato fortemente turbolento diventa di primaria importanza per i clienti poter contare su un fornitore in grado di garantire comunque gli ordini pur a fronte di variazioni della domanda, il tutto in modo veloce ed efficace.

### 1.3 La supply chain nel mercato dei white goods

In accordo con Perona et al. (2001), la tipica supply chain nel mercato del bianco può essere schematizzata come in figura.

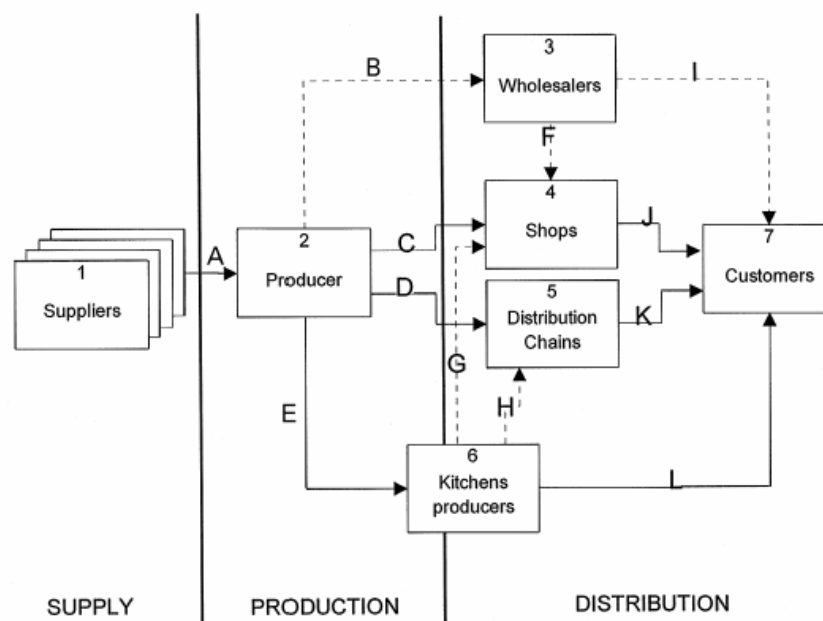


Figura: La supply chain nel mercato dei white goods. Perona et al. (2001)

Descriveremo ora in dettaglio tutti gli attori che interagiscono in questa catena nelle tre fasi di fornitura (supply), produzione (production) e distribuzione (distribution).

#### 1.3.1 Fornitori (Suppliers)

I fornitori sono tipicamente produttori di componenti e sottoassiemi di vario tipo, come ad esempio parti in acciaio, motori elettrici, pompe e compressori, unità di controllo elettronico e così via. Il flusso di componenti verso i produttori è indicato dalla lettera A.

### **1.3.2 Produttore (Producer)**

Il “producer” gestisce poche operazioni di produzione, tipicamente ha il ruolo di assemblatore dei componenti prodotti dai suppliers. I produttori hanno dei magazzini di distribuzione centrali e regionali, dai quali riforniscono i vari sistemi di distribuzione a valle (in figura questo è rappresentato dai flussi B, C e D); un caso particolare è rappresentato dai produttori di cucine (riquadro 6) che utilizzano i white goods per assemblare le proprie cucine e sono generalmente riforniti dal magazzino centrale (flusso E).

### **1.3.3 Grossisti (Wholesalers)**

Sono di solito aziende indipendenti (sebbene sia una forma di distribuzione che sta oggi giorno scomparendo) o consorzi o gruppi di acquisto costituiti da negozi indipendenti. In ogni caso i wholesalers acquistano grandi quantità di prodotti finiti (B) in modo da ottenere vantaggi in termini di prezzo, e le rivendono ai punti vendita (F). Oggi, per competere con le catene di distribuzione (riquadro 5), si stanno organizzando per servire direttamente il cliente finale (flusso I).

### **1.3.4 Negozi (Shops)**

Acquistano i prodotti finiti direttamente dai produttori (C) o dai wholesalers (F). Sono punti vendita di dimensioni ridotte che però hanno tipicamente una locazione nei centri delle città, e ciò rappresenta un punto di forza di assoluto valore.

### **1.3.5 Catene distributive (Distribution chains)**

Acquistano i prodotti finiti direttamente dai produttori (D) in grandi quantità. Vendono i white goods insieme ad altri prodotti di settori differenti in punti vendita di grandi dimensioni che offrono ai consumatori ampia scelta e prezzi competitivi.

### **1.3.6 Produttori di cucine (Kitchens producers)**

Acquistano white goods dai produttori (E) per attrezzare le proprie cucine. Le cucine poi sono immesse sul mercato direttamente (L), attraverso le catene di distribuzione (H) o i singoli retailers (G).

### **1.3.7 Clienti (Customers)**

I clienti acquistano white goods singolarmente o all'interno di cucine assemblate. I canali da cui acquistano questi beni sono i wholesalers (I), i punti vendita (J), le catene di distribuzione (K) o i produttori di cucine (L).

## **1.4 Caso Penny**

### **1.4.1 La storia**

Il Gruppo Penny è un'impresa italiana a capitale totalmente imprenditoriale produttrice di elettrodomestici. L'azienda nasce nel 1946 producendo esclusivamente lavabiancheria e lavastoviglie. Negli anni '70 inizia per Penny un'importante fase di acquisizione di altre società italiane, a partire dalla Wellcook di Parma e dalla Refrigerator Italia, aprendosi così al mercato dei frigoriferi e delle cucine. Penny conclude anche un accordo con Refrigerator America per produrre e commercializzare in tutto il mondo elettrodomestici con il marchio statunitense. Gli anni '80 danno il via all'espansione internazionale di Penny e all'ulteriore acquisizione di società italiane. Penny acquisisce la Refrigerator UK e la sua unità produttiva di Hayes (Inghilterra), entrano a far parte del Gruppo altri due marchi italiani di successo: Superwash, produttrice di lavabiancheria e asciugatrici, e Fuego, specialista in apparecchi di cottura per il settore incasso. Sempre in quegli anni avviene l'acquisizione di Volière, azienda

francese produttrice di apparecchi di cottura da incasso. Il processo di espansione e acquisizioni procede ancora negli anni '90: vengono aggiunte al gruppo Lavadora, società spagnola che produce lavabiancheria a carica dall'alto commercializzate con il marchio Lemon, Hielo, specialista nella refrigerazione, ma il vero salto di dimensioni, posizionamento e copertura del mercato avviene nel 1995 con l'acquisizione di Terim, leader europeo nel floor care e nel lavaggio in Gran Bretagna, con le sue tre unità produttive in Cornovaglia, Scozia e Andalusia. In questi anni nascono stabilimenti in tutto il mondo: Cina, Turchia, Costa d'Avorio, Siria, Nigeria, Egitto, Unione Sovietica. Nel 2003 è stato siglato un accordo per la fabbricazione di aspirapolvere in Russia, con la società Bolgov: una joint venture che ha dato vita alla nuova società di nome HEA (Home Electric Appliances).

### 1.4.2 L'azienda

L'impresa impiega circa 6000 dipendenti ed ha avuto un fatturato nel 2002 di circa 1000 milioni di euro. La produzione è annualmente di oltre 5,5 milioni di unità in 12 stabilimenti in sei Paesi: Portogallo, Spagna, Francia, Italia, Gran Bretagna, Repubblica Ceca (il volume percentuale prodotto in ogni paese è riportato in figura).

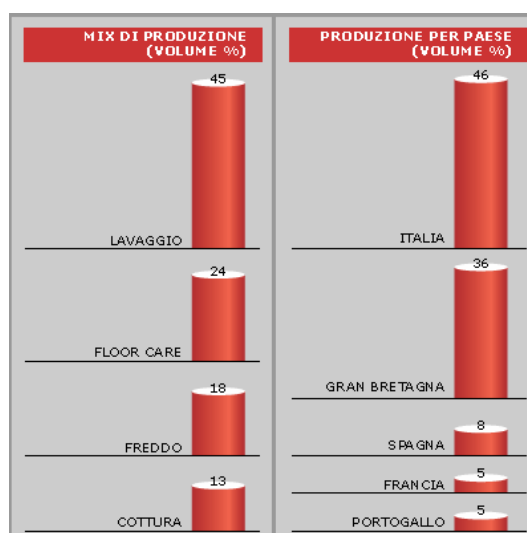
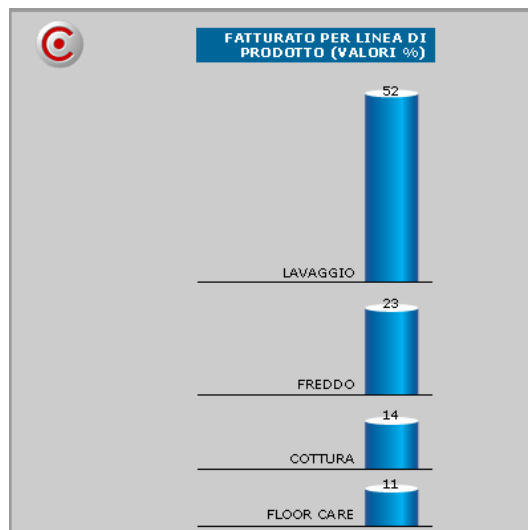


Figura: Percentuale di produzione per linea di prodotto e per Paese

Il Gruppo Penny è presente in tutta l'Europa tramite la sede centrale di Cologno, a nord di Milano; il business di Penny è composto da 12 insediamenti industriali; 17 magazzini, 23 società commerciali nei mercati più importanti; 4 rappresentanze nell'Est Europa; circa 2.000 centri di assistenza e servizio clienti. A monte della produzione, l'attività di ricerca e sviluppo avviene in Italia, Francia, Spagna, Gran Bretagna.

La gamma del Gruppo Penny comprende oltre 2000 diversi modelli di lavabiancheria, lavasciuga, asciugabiancheria, lavastoviglie, frigoriferi e congelatori, apparecchi di cottura tradizionali (forni, cucine, piani di cottura) e forni a microonde; come indica la figura 4-19, la percentuale più consistente del mix produttivo è rappresentata dal lavaggio (45% del totale). Oggi, la copertura del mercato europeo è completa: Italia e Gran Bretagna pesano per circa la metà del totale, grazie alla notorietà consolidata dei marchi Penny e Terim a cui si aggiungono i marchi Fuego, Volière e Lemon-Terim. Il fatturato realizzato fuori dall'Italia ammonta a circa il 75% del totale.

Come illustrato in figura, la ripartizione delle vendite per prodotto vede la leadership del lavaggio (52% del fatturato), seguito dal freddo (23%), dalla cottura (14%) ed infine dal floor care (11%).



**Figura: Percentuale di fatturato per linea di prodotto**

### 1.4.3 Il processo di reingegnerizzazione.

Tra il 1997 e il 2002 Penny si è impegnata in un profondo processo di reingegnerizzazione che ha interessato prevalentemente la logistica e la programmazione, e, di rimando, le altre aree dell'impresa. L'obiettivo di tale processo era migliorare l'efficienza complessiva dell'azienda abbattendo i costi, aumentare il livello di servizio e conseguentemente la soddisfazione del cliente finale, creare una struttura snella e flessibile in grado di far diventare l'impresa competitiva rispetto ai competitors.

Il progetto ha portato a percepire il cliente più vicino all'azienda. Questo è stato possibile grazie ad un'azione di sensibilizzazione, che ha puntato a mettere la soddisfazione del cliente ed il cliente stesso al centro dell'impresa.

#### 1.4.3.1 La situazione nel 1997

La situazione di Penny nel 1997 era fortemente inefficiente e di scarsa soddisfazione per il cliente finale: il livello di stock era di 2,5 mesi con un trend che appariva in crescita ed il livello di servizio (cioè la disponibilità di prodotti) era del 65%. C'erano 31 magazzini di distribuzione, 18 punti di transito e 83 providers di servizi logistici. Il sistema logistico era lento, non molto flessibile e in grado di rispondere alle frequenti variazioni della domanda, e negli stabilimenti era scarsa la sensibilità verso i benefici di un sistema flessibile. I costi logistici per i "ritorni" erano di 4,3 milioni di euro, e i costi logistici totali rappresentavano il 6,5% del fatturato; erano altissimi anche i costi per i magazzini e il trasporto di prodotti finiti, materie prime e componenti. Inoltre non esisteva una rete informatica a livello europeo. L'organizzazione era di tipo funzionale e c'era ad ogni livello scarsa percezione dei processi (cioè non c'era percezione delle attività precedenti e successive) e delle implicazioni logistiche che ogni decisione (presa anche a livello di stabilimento) comportava.

#### 1.4.4 Plan

In una situazione di così scarsa competitività si capì che era necessaria una reingegnerizzazione dei processi chiave dell'impresa con forte priorità data al supply chain management: snellezza, flessibilità e velocità dovevano diventare le caratteristiche chiave per crescere ed essere competitivi.

L'intervento sulla programmazione, voluto appunto per aumentare la flessibilità industriale, ha portato all'introduzione del concetto di supply chain nell'impresa: si è passati da una struttura strettamente funzionale ad una più trasversale che consente ora una visione migliore dei processi, grazie anche all'introduzione della figura del process owner (cioè un responsabile dell'intero processo che abbia appunto una visione globale). In particolare, l'azione di riorganizzazione ha interessato profondamente soprattutto la parte di programmazione, con interventi inerenti l'organizzazione, il processo e i moduli IT.

Il processo di riprogettazione delle attività ha posto in primo piano proprio l'ufficio pianificazione centrale, ora unico vero tramite tra il cliente e il resto dell'azienda, e che ha acquisito un grosso peso nelle decisioni interne. E' stato introdotto un ente supply chain centrale che si occupa di coordinare le funzioni tradizionali. Questo coordinamento interessa in parte la divisione commerciale, ma soprattutto riguarda tutte le fasi che vanno dall'approvvigionamento operativo dei materiali fino alla distribuzione. Per quanto riguarda le figure professionali le maggiori novità sono state l'inserimento delle figure di programmatori di fabbrica, del process owner e il reverse logistic manager, mentre non esiste un vero supply chain manager ma la visibilità e il coordinamento di tutte le attività spetta alla presidenza.

Per quanto riguarda invece la riorganizzazione di processo, l'obiettivo è stato quello di aumentare la frequenza di programmazione. La pianificazione prodotti finiti ora viene fatta centralmente e solo in seguito gli stabilimenti provvedono a schedulare la produzione coerentemente. Infine, il periodo di congelamento della programmazione è stato ridotto da otto a due settimane nel 2001 fino ad arrivare ad una settimana di piano di produzione congelato nel 2003.

A livello di Information Technologies è stato introdotto un nuovo modulo di programmazione e pianificazione prodotto finito che sta a capo del ciclo dell'ordine, un nuovo sistema per l'elaborazione dei piani di produzione che fornisce un output simile ad un MPS (Master Production Schedule). Inoltre è stato rivisto l'MRP (Material Requirements Planning) presente a livello di stabilimento ed è stato introdotto un nuovo schedulatore più potente e performante rispetto al precedente, mentre dal lato commerciale è stato creato un modulo per la gestione delle previsioni. Nel campo distribuzione invece non è stato introdotto nessun nuovo DRP (Distribution Requirements Planning).

I risultati in termini di riduzione del tempo di congelamento della programmazione e di conseguente aumento di flessibilità sono stati resi possibili sia dagli interventi di cui appena sopra, ma anche e soprattutto dall'impegno profuso per far sì che le forniture seguissero puntualmente la produzione, cosa possibile perché l'area industriale era ormai pronta a fornire le performance richieste.

Non sono stati effettuati forti interventi sul prodotto, in quanto non sono stati modificati né il processo di realizzazione, né le strategie di marketing in particolare alla programmazione e alla logistica, interessando l'information technology, il marketing, gli acquisti e la progettazione solo in relazione a questi, facendo soprattutto attenzione che tali funzioni potessero allinearsi ai tempi del nuovo sistema.

Il nuovo sistema è ormai arrivato a regime e si possono apprezzare i risultati già da qualche tempo. Sicuramente vi sono alcune inefficienze dovute al fatto che in questo periodo il focus è stato principalmente l'efficacia, ma il sistema si sta affinando sempre di più. I risultati si sono visti anche nei magazzini di materie prime che sono fortemente ridimensionati, così come i providers di servizi logistici: si è infatti passati da 31 a 17 magazzini per la distribuzione, mentre i providers di servizi logistici sono passati da 83 a 34. Sono diminuiti inoltre i costi di trasporto, i costi di stoccaggio a magazzino e in generale c'è stata una riduzione del 50% dei costi logistici totali che tra il 2002 e il 2003 hanno rappresentato il 5,7% del fatturato. Il livello di servizio nel 2003 è stato del 96% (a fronte del 65% del 1997 precedente al processo di reingegnerizzazione); le scorte sono passate dai 2,5 mesi del '97 ad 1,1 mesi del 2003.

### **1.4.5 Source**

Gli acquisti sono stati una leva importante per il miglioramento. Con i fornitori si è puntato molto sulla standardizzazione, sulla flessibilità e sul consolidamento delle relazioni. I supplier spesso sono in relazione anche con i concorrenti, sono quindi perfettamente a conoscenza delle necessità del mercato e si sono dimostrati pronti a far fronte ai cambiamenti richiesti; dove così non è stato, è stata svolta un' opera di sensibilizzazione. I fornitori hanno dimensioni che possono essere comparabili a quelle della Penny ma possono essere anche piccole imprese. In questi ultimi casi la strategia dei supplier è proprio quella di puntare sulla flessibilità che li rende competitivi con aziende di maggiori dimensioni.

A tutti i fornitori comunque viene richiesta una certa dose di flessibilità, essa infatti rappresenta un requisito fondamentale che deve essere raggiungibile. In particolare la flessibilità ricercata maggiormente da Penny riguarda i volumi ed il mix.

La robustezza delle forniture non rappresenta oggi un problema significativo, perché i casi di eventi inattesi, come la mancata consegna di una fornitura, sono rari, e comunque non hanno fino ad ora impattato in maniera sensibile sull' impresa; si tratta comunque di un tema che comincia ad essere preso in considerazione. Questo anche nell'ottica di miglioramento continuo che sta a cuore all'azienda.

#### **1.4.5.1 Le pratiche di fornitura**

Con i fornitori si attuano sia politiche di multiple sourcing sia di single sourcing, ma la scelta dipende dal tipo di approvvigionamento; in tal senso non esiste una strategia unica definita centralmente. Il multiple sourcing viene usato per esempio per poter assegnare ad un fornitore la parte più regolare della domanda, cercando di sfruttare economie di scala, mentre ad un altro più flessibile viene richiesto di coprire i picchi, ovviamente ad un costo maggiore. Le motivazioni di questo tipo di scelta multipla sono da ricercarsi non solo nella flessibilità ma anche in considerazioni di tipo economico, di qualità, di affidabilità delle consegne e delle performance. Proprio per quanto riguarda la qualità è pratica abituale permettere il free pass: sono i fornitori a garantire il livello qualitativo dei componenti in condizioni normali, mentre l'azienda svolge solamente dei test a campione. Qualora si rilevi un difetto sulla linea di assemblaggio, è l'operatore a segnalare la non conformità del pezzo.

Per quanto riguarda l'approvvigionamento sono attive pratiche di tipo kanban o controllo a magazzino, ma nuovamente non sono strategie strutturate centralmente. Il fabbisogno è comunque gestito in prevalenza con logiche di tipo pull, con richieste operative ogni settimana. Le richieste di fornitura sono "tirate" dai bisogni del commerciale. Sono comunque necessarie alcune pratiche di tipo push in termini di pianificazione, soprattutto il ciclo di previsione di medio/lungo termine che serve al fornitore per organizzarsi in termini di volume e mix. Inoltre si utilizzano in alcuni casi contratti quadro.

#### **1.4.5.2 La localizzazione dei fornitori**

Ad oggi non è ancora stata effettuata una vera e propria localizzazione dei fornitori, quindi molti componenti arrivano direttamente dall'Italia anche all'estero, comportando alcuni giorni (in media quattro) di viaggio. La localizzazione delle forniture sembra comunque essere un tema di interesse per il futuro dell'azienda. In ogni caso la lontananza del sito produttivo non comporta problemi poiché il tempo di trasporto consente comunque di rispettare la settimana di pianificazione come per tutti gli altri impianti, anche se ovviamente la flessibilità all'interno della settimana non risulta essere un obiettivo raggiungibile.

## **1.4.6 Make**

Internamente all'azienda le attività produttive svolte sono limitate all'assemblaggio, core competence del gruppo, mentre tutti i componenti vengono acquistati da produttori specializzati, ad eccezione dei laminati stampati costituenti il mobiletto del prodotto finito, che vengono fatti internamente a partire dal laminato acquistato.

### **1.4.6.1 Gli impianti produttivi**

Il processo di rinnovamento citato in precedenza ha lasciato gli impianti produttivi fondamentalmente invariati poiché erano già sufficientemente flessibili da permettere la riduzione della finestra di pianificazione ed in grado di raggiungere gli obiettivi prefissati. La logica aziendale impone che ogni prodotto sia assemblato esclusivamente in uno stabilimento, così da aumentare la flessibilità grazie all'aggregazione e alla concentrazione dei volumi. L'unica operazione eseguita in questo ambito è stata una razionalizzazione, consistita nella chiusura di alcuni stabilimenti (ad esempio uno nel bresciano).

Esiste un impianto in Repubblica Ceca ma è relativamente nuovo e non si hanno dati significativi dal punto di vista delle prestazioni di flessibilità, in quanto è ancora in fase di crescita e messa a regime.

### **1.4.6.2 Organizzazione del lavoro**

La manodopera è un elemento molto importante in Penny ed è fondamentale per la flessibilità. Si fa infatti ricorso, come risposta alle fluttuazioni, sia alla banca ore (in misura minore) che alle cooperative di lavoro che riescono a sostenere puntualmente le necessità di manodopera (comunque non specializzata), e permettono di non dover tenere inutilizzata della capacità produttiva, bensì quando necessario consentono di aumentare la produttività quanto basta (punte massime di circa il 20% sopra la norma). In termini di orario, la flessibilità consente di potenziare i turni normali ed eventualmente aggiungere ore, senza dover però ricorrere ad interi turni aggiuntivi.

## **1.4.7 Deliver**

### **1.4.7.1 Le dimensioni e la gestione commerciale**

I clienti di Penny si dividono fondamentalmente in due grandi gruppi: da una parte c'è la grande distribuzione (a sua volta suddivisa in specializzata e despecializzata), dall'altra ci sono i grossisti-dettaglianti o rivenditori. Entrambi questi gruppi di clienti, per quanto riguarda il mercato italiano, hanno dimensioni più piccole rispetto a Penny, ed una presenza geografica più localizzata nel nord della penisola.

La personalizzazione dei prodotti è richiesta da pochi clienti in Italia, mentre è sentita maggiormente nei mercati esteri. La personalizzazione è principalmente sul marchio, la serigrafia e la mascherina.

Il coordinamento con il cliente nel caso di promozioni consiste nell'essere avvisati in anticipo della decisione presa, questo perché Penny in presenza di promozioni è tenuta a rendere sempre disponibile il prodotto nei punti vendita in questione per non incorrere in sanzioni.

Non viene svolta in nessun caso la gestione delle scorte del cliente. Si stima che i clienti tengano a scorta all'incirca una quantità di prodotti tale da riuscire a coprire una settimana di vendite.

### **1.4.7.2 La gestione degli ordini**

La gestione degli ordini varia a seconda della tipologia del cliente: gli ordini dei dettaglianti sono gestiti direttamente in loco da agenti di zona che hanno un rapporto diretto con i clienti;

invece gli ordini effettuati dalla grande distribuzione vengono gestiti centralmente sulla base di accordi quadro relativi ai volumi, anche se poi si delega agli agenti di zona l'accordo singolo per ogni commessa; ad esempio la nota catena di elettronica Super Market ha circa 40 punti vendita in tutta Italia e quartier generale a Bergamo: l'accordo di massima viene stipulato da Penny con la sede di Bergamo ma poi ogni agente ha un appuntamento settimanale fisso con il singolo punto vendita per fissare gli ordini e seguire personalmente il rapporto.

Il problema di fondo con la grande distribuzione è riuscire ad avere una “finestra di scarico”; è come vendere lo stesso prodotto due volte: in primo luogo bisogna convincere il buyer ad acquistare i prodotti Penny, ma poi bisogna anche convincere il magazzino a scaricare l'ordine effettuato dal commerciale; se il magazzino non è disposto a farlo Penny non può spedire l'ordine e dunque si generano dei ritardi e delle inefficienze; si stima che per effetto di quest'attitudine a far continuamente slittare le consegne si perda un mese all'anno in termini di tempo. Questo in generale è dovuto al sistema di incentivi poiché mentre il commerciale è valutato sull'efficienza dei contratti d'acquisto che firma (e dunque è incentivato a fare ordini grossi per vedersi riconoscere sconti quantità), il magazzino è misurato sul valore delle scorte e dunque è restio ad accettare consegne voluminose. Penny sta tentando di risolvere il problema stringendo relazioni più forti coi propri clienti: con Media Market per esempio non si deve più faticare per ottenere un appuntamento di consegna, ma questi vengono pianificati in anticipo sul lungo periodo, ad esempio ogni due settimane, e questo evita ritardi e inefficienze.

#### **1.4.7.3 I depositi e le logiche distributive**

Negli ultimi anni Penny ha modificato le proprie logiche distributive. Innanzi tutto si è ridotto il numero di depositi. Ora in Italia ne esistono solo tre (mentre nel resto dell'Europa ce ne sono 14): uno a Vittuone che copre tutta l'Italia ad eccezione delle isole, la Russia, l'Estonia, l'Ucraina e la Lituania; uno in Sicilia e uno in Sardegna. Il grosso cambiamento in termini di distribuzione è stato eliminare il deposito di Napoli che serviva l'Italia centro-meridionale, senza che questo impattasse sul servizio al cliente: è stato infatti ridotto il tempo di rifornimento dalle fabbriche al deposito centralizzato di Vittuone e si sono utilizzate nuove forme di trasporto; in tal modo l'eliminazione di un anello della catena distributiva non ha provocato peggioramenti in termini di servizio ma solo una netta riduzione dei costi. Oltre al deposito centralizzato esistono delle piattaforme di transito dove i prodotti vengono smistati ai singoli clienti. Questi punti di transito hanno valenza regionale: ora ad esempio se un prodotto deve essere consegnato in Puglia passa direttamente da Vittuone alla piattaforma di distribuzione di Bari senza passare da Napoli.

Le fabbriche non sono organizzate con un loro magazzino perché in Penny ogni stabilimento produce un solo tipo di prodotto. Essendo la domanda del cliente varia non sarebbe possibile soddisfarla con i prodotti provenienti da una sola fabbrica; è dunque necessario raggruppare più produzioni provenienti da più parti e questa è la logica che supporta il deposito centralizzato. La logica è la stessa in tutta Europa, in alcuni casi addirittura un singolo magazzino serve più stati, come accade ad esempio per il magazzino centralizzato in Germania che serve il Benelux oltre che la Germania stessa.

Per quanto riguarda i magazzini si può dire che dopo aver chiuso il deposito di Napoli, che era di proprietà di Penny, oggi tutto, compreso il deposito di Vittuone, sono di proprietà delle stesse società che gestiscono poi i depositi; dunque nessun magazzino, nessuna piattaforma e nessun mezzo di trasporto è di proprietà di Penny. I depositi sono comunque dedicati, non sono dedicate invece le piattaforme per espressa richiesta dell'azienda: questo perché i provider logistici, lavorando anche con i concorrenti di Penny, possono aumentare il loro know how e poi perché se una stessa piattaforma riesce a gestire anche i flussi dei concorrenti

riesce ad ottenere delle sinergie, e questo si traduce in un abbattimento dei costi che fa risparmiare anche Penny.

#### **1.4.7.4 Le modalità di consegna**

Una distinzione fondamentale da fare è quella tra carichi per la distribuzione e carichi diretti: con i carichi diretti si effettuano delle consegne dirette dai magazzini al cliente senza passare dal punto di transito (si parla in questi casi di direct delivery). Chiaramente questi ordini devono essere resi interessanti per il cliente poiché per l'azienda sono economicamente vantaggiosi solo per grosse quantità, in particolare si è individuato il punto di break even in 70 unità. Per invogliare il cliente ad accettare numeri così elevati vengono proposti con un forte sconto quantità. L'ordine e la consegna di un carico diretto sono destinati esclusivamente ad un singolo punto vendita, quindi riguardano comunque quasi sempre la grande distribuzione. In un momento di crisi dei mercati come quello che sta vivendo l'economia mondiale il carico diretto si è dimostrato un'importante leva commerciale, dunque Penny ha deciso di continuare ad investire molto in questa direzione: ad esempio con Super Market si sta sviluppando un progetto che prevede di effettuare settimanalmente un carico diretto per tutti i punti vendita in Italia; purtroppo però gli ordini settimanali di questi punti vendita non raggiungono le 70 unità; quello che si è fatto dal punto di vista distributivo per rendere attuabile tale politica è stato allora abbinare dei punti vendita simili per volumi e area geografica: ad esempio per i punti vendita di Super Market nell'area di Milano uno stesso camion fornirà Cinisello, Rozzano e Gallarate (pur non trovandosi in provincia di Milano rappresenta un punto vendita abbinabile ai precedenti per vicinanza geografica); questi in media ordinano 25 pezzi a settimana e dunque senza quest'opportunità non riuscirebbero ad ottenere dei carichi diretti e i relativi sconti.

L'evasione dei carichi per la distribuzione spetta al commerciale e in questo caso la logistica non sa esattamente dove finirà il singolo pezzo caricato su un camion e destinato ad una piattaforma regionale; invece per i carichi diretti c'è una maschera che interfaccia la distribuzione coi clienti proprio perché bisogna fissare un appuntamento di consegna specifico per quel determinato cliente.

Le modalità di consegna inoltre variano a seconda delle dimensioni degli elettrodomestici ordinati. Gli elettrodomestici si distinguono in GED (grandi elettrodomestici) e PED (piccoli elettrodomestici): i GED sono lavatrici, lavastoviglie, frigoriferi, forni, congelatori e cucine, mentre dei PED fanno parte i forni a microonde, le cappe, i piani cottura e gli aspirapolvere. Solo per i PED vengono utilizzate le palette; nei depositi, nelle piattaforme e in stock nelle fabbriche, è tutto sempre a terra; i prodotti sono imballati con cartone termoretraibile e angolari in polistirolo e vengono confezionati a seconda delle dimensioni in 4, 8, 16 alla volta. E' in fase di studio un nuovo tipo di packaging riciclabile, un guscio di plastica rigida che darebbe innanzitutto dei vantaggi in termini di smaltimento rifiuti, e aumenterebbe la protezione dei prodotti e la sovrapposibilità nei magazzini che abbatterebbe i costi a magazzino. La grande distribuzione anche per quest'aspetto si distingue dai dettaglianti poiché chiede sempre di più consegne su palette che fanno risparmiare in termini di manodopera allo scarico; questo provoca a Penny due tipi di costi aggiuntivi: aumentano i costi di manodopera per "palettizzare" i prodotti e aumentano anche i costi in termini di trasporto perché con le palette vengono saturati in maniera peggiore i camion.

Per quanto riguarda la flessibilità nella distribuzione Penny dispone di una flotta di 3-4 camion tenuti in stand-by presso i magazzini e pronti a intervenire per far fronte a picchi di domanda improvvisi o rottura dei mezzi utilizzati; altri esempi di flessibilità in termini di distribuzione sono stati l'adozione di sistemi di distribuzione specifici (come quelli che servono alcune valli dell'Alto Adige dove si effettuano le consegne con le motoslitte). Inoltre Penny nel corso degli anni ha dovuto fronteggiare gli scioperi dei trasporti in Francia, dove tali manifestazioni si protraggono per intere settimane con il blocco totale della rete

autostradale: la soluzione trovata è stata quella di ricorrere per quei periodi all'utilizzo della rete ferroviaria.

#### **1.4.7.5 Lo scambio informativo**

E' stato sviluppato un programma che consiste in un tracciato record che Penny si scambia ogni giorno via mail con le piattaforme; tale programma consente di inviare le bolle di accompagnamento in formato elettronico alla piattaforma di destinazione una volta che parte il camion in modo da annullare i tempi di transito: cioè la piattaforma non deve aspettare l'arrivo del carico per organizzare lo scarico e le consegne, ma riesce a organizzare prima la distribuzione e questo si traduce in un risparmio in termini di tempo e costi per la piattaforma, per Penny invece il vantaggio è di riuscire ad avere gli esiti di consegna da parte delle piattaforme che comunicano lo stato delle consegne e ad esempio il livello di soddisfazione dei clienti.

#### **1.4.7.6 Il servizio post vendita**

Il servizio post vendita è diventato negli ultimi anni una delle leve fondamentali per vincere gli ordini. L'assistenza tecnica è organizzata a Cologno con un call center centralizzato che risponde alle richieste dei clienti, ma concretamente poi si svolge in dei centri assistenza autorizzati nelle varie città quasi sempre in esclusiva.

#### **1.4.8 Le prestazioni**

Il risultato più eclatante del processo di reingegnerizzazione portato a termine in Penny nel 2002 è stato un netto miglioramento delle performance aziendali: come già detto in precedenza il livello di servizio nel 2003 è stato del 96% (a fronte del 65% del 1997 precedente al processo di reingegnerizzazione); le scorte sono passate dai 2,5 mesi del '97 ad 1,1 mesi del 2003.

Importanti sono stati gli sforzi da parte di Penny in termini di flessibilità di consegna: infatti se il lead time di consegna standard è di due settimane, in caso di urgenza questo può ridursi fino a 5 giorni lavorativi. Chiaramente questo se il prodotto è già pronto per la consegna.

### **1.5 Bibliografia**

Perona, Cigolini, Adani, Biondi, Guzzetti, Jenna, Chessa, Agellara, 2001. The integrated management of logistic chains in the white goods industry. A field research in Italy. Int. J. Production Economics 69, 227-238.