



Quale supply chain

Nella catena del fresco qualità è sinonimo di velocità di consegna e sicurezza del prodotto

di Vittoria Veronesi

Storicamente, in termini di gestione della *supply chain*, le aziende produttrici di cibi surgelati e prodotti agricoli hanno potuto trarre un vantaggio limitato dall'esperienza manageriale maturata dalle aziende produttrici di alimenti secchi. La gestione della catena di fornitura, infatti, diventa ancora più critica quando i prodotti trattati sono deperibili, delicati o richiedono modalità di gestione particolari, come la temperatura controllata. Tuttavia, i progressi tecnologici, gli investimenti in infrastrutture e i miglioramenti conseguiti a livello di prassi manageriali hanno consentito di ottenere notevoli vantaggi dalla gestione della catena del fresco. Oggi il processo di importazione, esportazione, stoccaggio, distribuzione e trasporto di prodotti surgelati e refrigerati è stato reso più efficiente e *cost-effective* e ciò ha permesso alle aziende operanti nel settore di cogliere e sfruttare nuove opportunità di business.

Ma in che modo è possibile creare valore attraverso un'appropriata gestione della catena del fresco? Quali sono le scelte manageriali più indicate da compiere e i *trade off* principali da affrontare al fine di trasformare la catena del fresco da mero centro di costo a processo strategico in grado di contribuire efficacemente ad accrescere la competitività e il valore dell'impresa?

Le filiere del fresco

Nell'ambito agroalimentare le principali filiere del fresco sono riferite ai seguenti prodotti: ortofrutta, carne e uova, latte e relativi derivati e prodotti ittici. Nonostante queste filiere presentino ciascuna dei tratti distintivi propri, se non altro per la natura stessa del prodotto, dal punto di vista della gestione della supply chain esse condividono alcune caratteristiche comuni.

Un primo elemento condiviso è costituito dall'elevato grado di frammentazione e dalla presenza di numerosi operatori, spesso di piccola o media dimensione, rappresentati dalle imprese di produzione (in alcuni casi organizzate in cooperative), dagli intermediari e/o grossisti,

dai centri di trasformazione e/o di distribuzione specifici per ogni filiera (per esempio, i centri agroalimentari, i caseifici, i mattatoi ecc.), e, infine, dagli operatori di distribuzione che, a loro volta, possono essere classificati in tre categorie: grande distribuzione organizzata (GDO), dettaglianti e circuito Ho.Re.Ca.

Un altro elemento comune alle supply chain dei diversi prodotti alimentari freschi è costituito dalla condivisione di alcuni obiettivi di performance, in particolare la flessibilità e la qualità.

La flessibilità di prodotto e di *mix*, che si traduce nell'ampliamento e nella diversificazione del portafoglio dei prodotti offerti, determina la necessità non solo di definire procedure e processi efficienti (presa ordine, preparazione carichi, pianificazione dei trasporti ecc.) ma, ancora prima, di adottare un eccellente processo di *sales and operations planning* (S&OP), che definisca in modo preciso le previsioni di vendita per refe-

renza. Questa complessità organizzativa ha un costo in termini di risorse necessarie, sia qualitative sia quantitative.

Pianificazione, produzione e logistica

A tale proposito è interessante analizzare il caso di un'azienda lattiero-casearia i cui prodotti esprimono fabbisogni estremamente differenti sotto il profilo delle attività di pianificazione, di produzione e di logistica, intesa come magazzino e trasporto.

In particolare, i prodotti con breve *shelf life* e ridotto *storage*, come per esempio il latte fresco, richiedono una vendita immediata da cui consegue un recupero della liquidità anche se a fronte di marginalità più contenute. Per questi prodotti, l'impossibilità di creare e mantenere uno *stock* e l'elevata deperibilità rendono necessario ottimizzare le attività distributive, che devono garantire una consegna veloce e capillare.

Al contrario, i prodotti con *shelf life* lunga ed elevato *storage*, come per esempio i formaggi stagionati, consentono una vendita posticipata nel tempo, marginalità più elevate e richiedono un'ottimizzazione delle attività produttive basate sulla previsione della domanda.

La maggiore criticità è rappresentata dalla fascia intermedia di prodotti, per esempio yogurt e formaggi freschi, per i quali è necessario incrementare l'efficienza produttiva garantendo al contempo una distribuzione rapida ed efficace.

La gestione di prodotti con diversa *shelf life* e la necessità di garantire elevate performance di velocità hanno un notevole impatto sulle scelte di progettazione della rete distributiva. In generale, i prodotti caratterizzati da *shelf life* breve o brevissima (dai 3 ai 7 giorni massimo) sono solitamente spediti dagli stabilimenti direttamente ai *transit point* (i nodi della rete logistica nei quali le merci che vengono ricevute in grossi carichi vengono

I prodotti con breve *shelf life*, come il latte fresco, richiedono una vendita immediata



ricollocate in lotti più piccoli per essere poi pronte a essere trasportate per consegne locali di entità inferiore) e successivamente raggiungono i punti vendita attraverso un network distributivo molto frammentato e capillare in grado di garantire la prossimità al cliente. I prodotti freschi caratterizzati da una shelf life di media durata (dai 15 ai 35 giorni) consentono un trasferimento degli stessi dagli stabilimenti produttivi alle piattaforme logistiche, ai transit point e infine alle strutture logistiche finali permettendo una maggiore pianificazione dell'attività distributiva.

Come visto, l'evoluzione delle preferenze dei consumatori non solo ha reso i clienti finali sempre più esigenti, con un conseguente impatto sulla necessità di ampliare e diversificare la gamma dei prodotti offerti (flessibilità di prodotto e di mix), ma ha anche determinato una grandissima attenzione alla qualità dei beni acquistati. La qualità è a sua volta garantita se la supply chain è in grado sia di migliorare le prestazioni in termini di velocità, sia di garantire il rispetto di stringenti vincoli di temperatura in tutte le fasi, dalla produzione alla vendita.

Ridurre il lead time

Per quanto riguarda il parametro della velocità, se i prodotti alimentari freschi sono lavorati e distribuiti più velocemente, arrivano nei negozi e nei supermercati più rapidamente e, di conseguenza, la loro freschezza è assicurata. Inoltre, la finestra temporale in cui il prodotto può essere venduto prima che raggiunga la data di scadenza, arco di tempo generalmente ridotto a causa della breve shelf life dei prodotti, è più estesa. Per i prodotti alimentari freschi le attività di produzione, confezionamento e trasporto devono, pertanto, essere realizzate in un lasso di tempo molto contenuto.

L'accorciamento dei *lead time* lungo la filiera, ovvero la riduzione dell'intervallo di tempo che inter-

corre fra la fase di ricezione dell'ordine e il momento della consegna, è un obiettivo strategico per la supply chain del fresco ed è una conseguenza diretta della deperibilità stessa delle merci da trattare e trasportare.

La riduzione del lead time, che presuppone anche una più elevata frequenza degli ordini, è vista con favore dal cliente perché permette di tenere livelli di scorte bassi presso i punti vendita e i centri distributivi (Ce.Di.), senza rischiare rotture di stock con conseguente perdita di profitto e insoddisfazione da parte del consumatore. D'altro canto, però, un basso lead time esercita un notevole impatto sulla complessità dei processi e delle procedure aziendali, così come una più elevata frequenza degli ordini genera un abbassamento del *drop* (numero di colli per ordine/consegna). Alla luce di tali considerazioni, risulta evidente come basso lead time ed elevata frequenza degli ordini abbiano un'influenza negativa sui costi aziendali. Ma occorre tenere in considerazione soprattutto l'impatto dei suddetti parametri sulla struttura distributiva, in termini di numerosità e localizzazione dei depositi sul territorio. Si immagini, per esempio, un lead time di consegna concordato in 72 ore dal momento dell'ordine in un contesto che preveda l'esistenza di un solo deposito nel territorio italiano. In generale, a fronte di un corretto settaggio dei livelli di stock e di un'appropriata definizione del numero di automezzi, nessun'azienda con un livello medio di efficienza avrebbe problemi a consegnare tutti gli ordini da Siracusa a Bolzano. Se il lead time fosse però di 24 ore, efficienza e velocità di esecuzione non sarebbero sufficienti per garantire all'azienda la predisposizione dei carichi e la loro consegna in tempo, considerate le distanze rilevanti dei punti di consegna da coprire nell'intero territorio nazionale. In questo caso sarebbe necessaria una struttura di de-



Vittoria Veronesi

è Lecturer di Operations and Technology presso SDA Bocconi School of Management. È professore a contratto di Innovation and Operations Management e di Business Strategy in Creative Industries presso l'Università Bocconi. Direttore del Master of Management in Food and Beverage di SDA Bocconi.
vittoria.veronesi@sdbocconi.it

positi capillare sul territorio, estesa a quasi tutte le regioni, con almeno una ventina di strutture operative totali. Tale scelta implicherebbe non solo ingenti investimenti in immobilizzazioni materiali, ma anche un aumento notevole del capitale circolante, considerato che i depositi periferici dovrebbero avere livelli di stock di prodotto tali da soddisfare la domanda della propria area.

Dagli esempi sopra esaminati emerge come il lead time che viene prefissato possa avere impatti sulla creazione di valore per l'azienda. In particolare, più il lead time è basso, più da un lato favorisce la *sales growth*, ma dall'altro impatta negativamente sulla *capital efficiency*, per l'esigenza di numerosi depositi e stock elevato, e sui margini, per la complessità operativa e la riduzione del *drop* che ne consegue.

Garantire la sicurezza

Per quanto riguarda il secondo aspetto che ha un impatto diretto sulla qualità dei prodotti freschi e

surgelati, ovvero la temperatura a cui i prodotti sono lavorati, stoccati e trasportati, è evidente come la logistica rivesta un ruolo importante nella creazione di valore di un'azienda, per via della complessità di gestione della catena del freddo e degli alti costi a essa connessi. Si consideri, infatti, che, al fine di garantire la qualità e la sicurezza del prodotto, in tutte le fasi della catena (dalla produzione alla distribuzione fino al cliente finale), per la carne è richiesto il mantenimento di una temperatura compresa tra 0 °C e 2 °C, mentre per la frutta, la verdura e i prodotti lattiero-caseari la temperatura deve essere mantenuta tra 4 °C e 8 °C e per i prodotti



In sintesi

La gestione della catena di fornitura diventa particolarmente critica quando i prodotti trattati sono deperibili, delicati o richiedono modalità di gestione particolari, come la temperatura controllata. È il caso dei prodotti della catena del freddo, quali ortofrutta, carne e uova, latte e relativi derivati e prodotti ittici. In questo tipo di filiera, le esigenze fondamentali sono due: accorciare i lead time lungo l'intera filiera e assicurare la qualità dei prodotti mantenendoli a una temperatura costantemente monitorata. Per conseguire tali obiettivi è possibile imboccare strade diverse, per esempio assumendo il controllo diretto dell'intera filiera o rivolgendosi invece a operatori specializzati. A orientare le scelte deve essere sempre un'attenta valutazione dei value driver attorno a cui ruota la strategia aziendale.

surgelati al di sotto di -18 °C. La necessità di mantenere una temperatura controllata richiede un monitoraggio in tempo reale e ciò implica alti costi associati sia all'utilizzo di strumenti, metodi e procedure standard di misurazione della temperatura, sia all'adozione di prassi gestionali complesse.

Un'alterazione della catena del fresco e del freddo può compromettere irrimediabilmente la qualità dei prodotti sia freschi sia surgelati. Un'eventuale «rottura» della catena del freddo potrebbe in primo luogo ridurre la durata della shelf life del prodotto, e quindi rendere non veritiera la data di scadenza indicata nell'etichetta, ma potrebbe arrivare a compromettere in modo significativo la qualità organolettica del prodotto, se non addirittura la salute del consumatore.

Le scelte strutturali e manageriali

L'analisi delle diverse fasi della catena del freddo fa emergere con chiarezza la necessità di valutare attentamente l'adozione di una scelta di *make or buy* del servizio logistico. In un'ottica *make*, il produttore, principalmente interessato alla qualità del prodotto che deve preservarsi fino alla tavola del consumatore, può decidere di integrare verticalmente tutta la filiera, controllando direttamente anche la fase distributiva. Al contrario, adottando un approccio *buy*, è possibile rivolgersi a operatori logistici specializzati che possono offrire servizi altamente specializzati a prezzi competitivi, in virtù dei vantaggi di costo che possono ottenere grazie ai grandi volumi movimentati.

È evidente come le peculiarità dei prodotti alimentari abbiano un rilevante impatto diretto sulle scelte strutturali e manageriali della supply chain. In particolare, il fatto che in molti casi si tratti di beni di prima necessità implica la necessità di mantenere scorte elevate per ovvia-

re al rischio di *stock out* dei prodotti. Infatti, la rottura dello stock presso un punto vendita spinge il cliente a rivolgersi a un altro negozio, causando al punto vendita un immediato mancato guadagno e generando possibili conseguenze negative anche sulle vendite future. D'altro canto, trattandosi di beni deperibili con una shelf life breve, a volte brevissima, un esubero di scorte costituisce la causa prima dell'inutilizzo delle medesime per obsolescenza. Da qui la necessità di concentrarsi sull'aumento della velocità che si traduce in una riduzione del lead time di produzione e di distribuzione. Infine, all'interno della gamma di prodotti freschi vi sono beni a bassa densità di valore, caratteristica che rende necessaria una riduzione drastica dei costi logistici. Ciò vale soprattutto per la frutta, la verdura o il latte fresco, per cui il contenimento dei costi è importante quanto il rispetto dei tempi di consegna e l'incremento della velocità e della flessibilità.

In conclusione, non è possibile determinare una supply chain ottimale, valida per tutte le aziende e in tutte le situazioni. Il management incaricato di elaborare la strategia aziendale dovrà decidere i trade off di business su cui intervenire, tenendo in grande considerazione da adottare e i livelli di servizio da concordare con i propri clienti. Tali decisioni hanno un impatto più elevato nei comparti in cui il costo logistico è rilevante e, quindi, nel mercato del freddo e del fresco il management deve studiare con attenzione quali *value driver* potranno contribuire a creare valore per l'azienda. Sarà necessario elaborare una strategia aziendale, di cui la logistica è parte fondamentale, che tenga conto dei trade off di business correlati alle diverse decisioni. ■

Esplora **e&m** PLUS su
www.economiaemmanagement.it