

Big Brand, i risultati della prova

1. Il cliente

Il cliente è una azienda di articoli sportivi, ha un brand riconosciuto a livello globale e prodotti disponibili praticamente in ogni paese del mondo. Per discrezione chiameremo il cliente Big Brand. Big Brand vende articoli sportivi e accessori da quasi un secolo. Big Brand ha una strategia semplice – rafforzare continuamente il brand e i prodotti per migliorare la posizione competitiva e la performance economica. Il cliente ha un fatturato annuale di 7 miliardi di Euro con utili netti annuali di mezzo miliardo. Sei miliardi del fatturato provengono dai partner del retail e un miliardo proviene dai negozi di proprietà.

Vi sono due stagioni nell'anno. Per rimanere competitivi la produzione si è spostata nei paesi del terzo mondo a basso costo del lavoro. Il lead time di produzione varia tra 2 e 4 mesi e il lead time di trasporto va da 4 a 6 settimane. Oggi Big Brand ordina le scorte da 5 a 9 mesi prima che inizi la campagna vendite.

1.1 Le sfide del retail business

Questi sono i fatti operativi a cui Big Brand si trova di fronte nel suo segmento retail europeo.

1. Big Brand ha più di 200.000 SKU in totale, considerando taglia e colore. In ogni negozio sono presenti da 3 a 6 mila SKU a seconda della dimensione del negozio
2. I mancanti a livello di negozio sono circa il 30%. I clienti spesso quindi non trovano quello che stanno cercando
3. I giri di inventario nei negozi del segmento retail sono 2,2 all'anno. Si tratta delle scorte a livello negozio, senza tener conto delle scorte nei Centri di Distribuzione (DC) o in transito dai fornitori
4. C'è scorta in eccesso
 - a. Gli scaffali sono intasati di “slow movers” che bloccano le potenziali vendite dei “fast movers”
 - b. Le scorte della vecchia stagione vengono vendute scontate, quindi con un effetto diretto sul margine di Big Brand
 - c. L'invenduto viene restituito ai centri distributivi per “invecchiare” in modo tale che le successive vendite in outlet fuori mano non danneggino le vendite ai distributori - un altro colpo al margine di Big Brand
 - d. Infine le merci rimanenti fuori mercato vengono spedite ai paesi del terzo mondo nei quali i prodotti di Big Brand non sono presenti, un ultimo colpo al margine e all'immagine del brand
5. Le previsioni sviluppate tra 6 mesi e un anno prima si dimostrano tutto tranne che esatte
6. I nuovi lanci a livello stagionale sono danneggiati da livelli di scorta nei centri di distribuzione diversi dal previsto a causa di spedizioni giunte in ritardo o con quantità sbagliate. Ciò accade nonostante gli ordini siano stati piazzati da 5 a 9 mesi prima
7. Ci sono stati parecchi trasferimenti dispendiosi di stock tra i centri di distribuzione europei – le scorte si trovano spesso in aree non performanti e devono essere spostate ad aree che vendono bene
8. A livello retail il riordino avviene una volta ogni 1 o 2 settimane sulla base della disponibilità del tempo del manager del negozio. I buyer della azienda monitorano migliaia di SKU in tantissimi negozi, in diversi mercati e ripristinano manualmente. Con tante cose a cui guardare ogni giorno è una vera sfida per i buyer di Big Brand riuscire ad aiutare i negozi anche soltanto a tenere scorta sufficienti degli articoli “caldi” sugli scaffali

Come molte altre aziende il cliente si trovava nel seguente conflitto: da un lato per proteggere e fare crescere le vendite Big Brand ha bisogno di più scorte per eliminare i mancanti, dall'altro lato il bisogno di controllare i costi e il cash flow richiede a Big Brand di ridurre le scorte per evitare i costi di investimento, di magazzino e l'obsolescenza. Naturalmente questo non appare come un conflitto al cliente, si tratta solo delle difficoltà che il business quotidiano comporta. Come può essere un problema? Dopotutto Big Brand non ha fatto profitti ed è cresciuto brillantemente per decine di anni? La sola idea di cambiare fa paura! Cosa succede se si blocca il flusso attuale di mezzo milione di Euro l'anno?

1.2 Un nuovo approccio

Il team TOC suggerì a Big Brand che ogni approccio al miglioramento avrebbe dovuto sottostare a certi criteri, criteri che potevano essere usati per valutare genericamente ogni potenziale cambiamento. Vennero concordati i seguenti criteri che il "miglioramento perfetto" avrebbe dovuto avere:

- Migliorare la disponibilità del prodotto e al tempo stesso ridurre la scorta complessiva
- Incrementare le vendite
- Ridurre i costi operativi
- Avere rischi bassi
- Essere sostenibile sul lungo termine
- Ottenere risultati rapidi a causa della facilità di messa in atto

Per soddisfare tutti i criteri di cui sopra bisogna affrontare il conflitto tra opposte azioni: aumentare le scorte o ridurre le scorte. Se le vendite possono essere garantite con meno scorte, questa scelta diventa ovviamente quella preferita, ma esistono tre grossi ostacoli, ognuno dei quali presenta una buona ragione per tenere più scorte:

1. il tempo di ripristino è lungo
2. l'affidabilità del riassortimento è bassa
3. le previsioni non sono abbastanza accurate

La proposta TOC è di cambiare il modo di distribuzione da "push" a "pull" effettuando anche le seguenti azioni:

- Ridurre il lead time di consegna ricostituendo la scorta con una frequenza più alta e secondo il consumo effettivo e non secondo la domanda prevista
- Introdurre dei polmoni protettivi, monitorando continuamente la loro consistenza per riaggiustarla rapidamente e dinamicamente
- Per ridurre i mancanti e gli eccessi di scorta, concentrare la maggior parte della scorta nei punti in cui il consumo risente di una variabilità minore, cioè nei centri distributivi

1.3 La prova iniziale

Big Brand rimase d'accordo di testare l'approccio su piccola scala. La prova iniziale comprendeva un Centro Distributivo e 4 negozi al dettaglio. La prima esigenza era quella di ottenere i dati giornalieri del punto vendita. Ogni sera i negozi facevano la chiusura normale e poi inviavano al team TOC le vendite e le consegne del giorno, assieme alla giacenza finale. Da questa informazione venivano generati gli ordini di ripristino per il Centro Distributivo locale che procedeva al prelievo e alla spedizione ai negozi stessi.

Se il centro andava in rottura di stock, il team TOC avrebbero disattivato il ripristino di quella SKU, in quanto coi tempi di ripristino dalle fabbriche così lunghi, non ci sarebbe stata alcuna possibilità di ricreare localmente la scorta.

Il team TOC monitorava i polmoni di scorta di tutti gli articoli in tutti i negozi ogni giorno. Se le scorte di protezione di qualche articolo rimanevano inutilizzate per qualche giorno, il team rivedeva al ribasso il livello target dei polmoni. Viceversa quando le scorte restavano troppo basse troppo a lungo, quasi a rischio di rottura, il team rivedeva i livelli target al rialzo. Con questo approccio si ebbero molto meno mancanti e molto meno eccessi di scorta. Le vendite presero ad aumentare riducendo la necessità di ricorrere a sconti.

Poiché i ripristini giornalieri venivano gestiti in automatico, i merchandizer di Big Brand avevano più tempo per lavorare su altri problemi riguardanti le vendite, come ad esempio il sollecito degli articoli in rottura di stock, ormai pochi, l'attivazione di nuovi articoli, l'allestimento delle vetrine per attirare più clienti e l'eliminazione degli "slow mover" dal negozio o dalle posizioni strategiche nel negozio.

Big Brand però aveva ancora bisogno di un indice per aiutare il personale ad avere la giusta priorità sul lavoro. Lo strumento informativo del team TOC fornì la modalità di personalizzazione delle responsabilità. Con questa informazione le persone potevano in effetti concentrare tempo e impegno sui compiti più importanti per l'intera azienda – col risultato di ottenere un fatturato e margine più alti per Big Brand.

Il primo e più importante indice si chiama ThroughputValueDays (TVD): è un indice misura l'impatto dei mancanti. Un report TVD determina la priorità moltiplicando il primo margine di un prodotto per il numero di giorni in cui è mancante. Un secondo indice è RiskValueDays (RVD). RVD lavora in modo simile identificando i buffer di scorta che sono troppo bassi e per i quali esiste un maggior pericolo di futuri mancanti.

Anche il terzo indice (IVD) è importante se pur leggermente meno. IVD sta per InventoryValueDays (i giorni di giacenza di un particolare prodotto in un buffer moltiplicati per il valore della giacenza). E' più importante ridurre le rotture di stock che ridurre le scorte: da questo la sua minore importanza. Usando i report IVD gli articoli che hanno un ritorno relativamente basso rispetto al livello della giacenza, possono essere tirati via dai negozi e restituiti ai DC.

Il team TOC poi consigliò di scegliere un unico DC per alimentare i negozi. La domanda per un particolare SKU nel DC ha un andamento più regolare di quello presso i singoli negozi. I picchi di domanda in un negozio vengono mediati sugli altri e a volte compensati da una minore domanda altrove. La domanda aggregata più regolare presso tale DC ha permesso a Big Brand di tenere meno scorte di sicurezza, abbassando in modo significativo la esigenza di scorte in tutto il sistema.

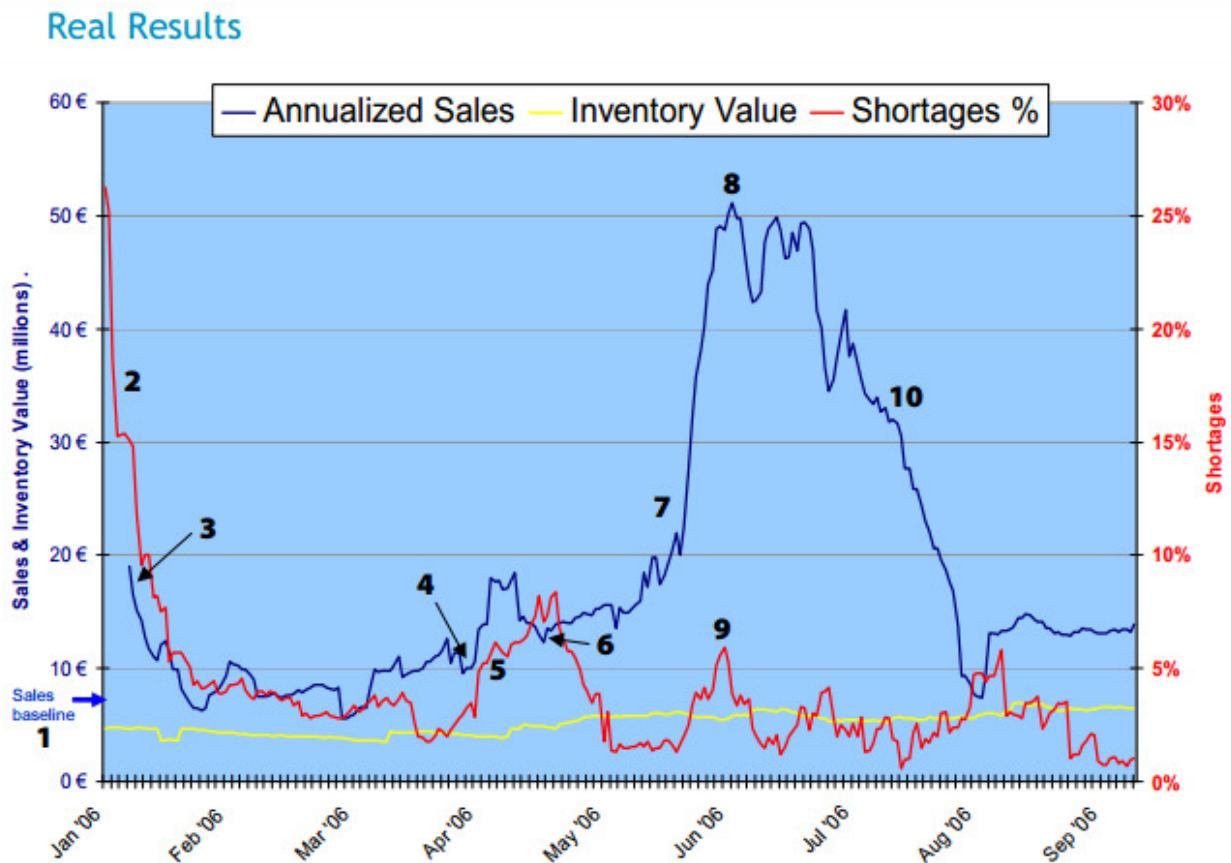
Altri benefici sono derivati dal concentrare la domanda in un unico DC:

- Una visione più chiara di quanto chiedere alla produzione
- Una riduzione dei costi di trasferimento scorta tra negozi
- Una riduzione del ripristino
- Più scorta tenuta nel DC e meno a livello negozi
- In generale scorte più ridotte e i giri di magazzino in crescita
- I merchandizer hanno potuto agevolmente aumentare la disponibilità nelle aree a più alta domanda e ridurla là dove era meno alta o inesistente
- Una crescita delle vendite grazie alla maggiore disponibilità

Emettere ordini con quantità più piccole e per più SKU ha causato qualche aumento di carico di lavoro presso il DC. Lo sforzo operativo e la spesa extra sono stati tuttavia quasi insignificanti rispetto ai maggiori profitti causati dalle accresciute vendite. Il team TOC organizzò una visita al DC da parte del management centrale per evidenziare come il nuovo comportamento del DC poteva causare effetti benefici sui profitti aziendali. La visita mostrò che consegne più piccole e frequenti aumentavano il livello di profitto tramite la riduzione del tempo di consegna, e di conseguenza delle rotture di stock e delle vendite perse. Il management si rese conto che i costi aggiuntivi di manodopera erano insignificanti al confronto. Fecero poi diversi cambiamenti per migliorare la situazione e proposero alla direzione centrale cambiamenti alle procedure standard per migliorare il livello di risposta al segmento retail. Se il personale del DC non fosse stato ben formato, il management centrale avrebbe potuto opporsi ai cambiamenti in atto.

1.4 I risultati

I risultati del pilota iniziale sono mostrati graficamente nella figura che segue. Il grafico mostra le vendite (linea blu), i valori della giacenza (linea gialla). Parecchi punti di interesse sono riportati con dei numeri nel grafico per fornire informazioni aggiuntive.



Punti di interesse sul grafico:

1. Livello vendite medio per gli stessi negozi dell'anno precedente
2. I mancanti cominciano subito a declinare dal momento in cui il consumo giornaliero e gli stock out sono ripristinati con immediatezza
3. Lancio della linea primavera su un periodo di quattro settimane
4. Un negozio ulteriore viene aggiunto

5. Crash di sistema in un Centro Distributivo, con perdita totale della visibilità del DC da parte dei clienti
 - a. Il sistema IT indicava zero scorte con cui ripristinare i negozi
 - b. Mancanti fantasma hanno persistito per 6 settimane
6. Le vendite si sono ridotte al punto che il contributo del nuovo negozio è stato annullato
 - a. Quando i mancanti ridiscendono a 1,5% le vendite raggiungono nuovi massimi
7. Un evento esterno fa esplodere le vendite temporaneamente
8. Il picco di vendite dovuto all'evento è di 12 volte superiore alle vendite base
9. I mancanti aumentano per cinque giorni
 - a. Il sistema di gestione automaticamente rivede i livelli dei buffer per tener conto della domanda addizionale
 - b. I mancanti si risolvono in cinque giorni
10. Lancio della linea autunnale su un periodo di 4 settimane – l'evento esterno finisce
 - a. Le vendite rimangono superiori al normale
 - b. L'alto livello di vendite persiste ben più a lungo del normale

1.5 Sintesi

Come si vede dal grafico dei Risultati Reali, i dati parlano da soli. Le vendite dei negozi sono raddoppiate, escludendo l'effetto dell'evento esterno nei mesi di giugno e luglio (Mondiali di calcio). I livelli di scorta sono scesi al 50% di quanto erano precedentemente. Da notare la notevole stabilità delle scorte anche nel corso dell'evento esterno. Le rotture di scorta si sono ridotte all'1,5%, cioè 20 volte in meno rispetto all'inizio del progetto pilota. Il pilota stesso ha portato a un risultato di €4 milioni di aumento del profitto. L'utile netto si è attestato al 30% del fatturato, un livello prima ritenuto impossibile.