



INDICOD-ECR
Istituto per le imprese di beni di consumo

Member of



OSA

Optimal Shelf Availability

ECR *Italia*
Efficient Consumer Response

Al servizio delle imprese



Indicod-Ecr è una associazione di categoria senza scopo di lucro che raggruppa aziende industriali e distributive operanti nel settore dei beni di largo consumo.

Ad essa fanno capo, su base volontaria, circa 33 mila imprese, che complessivamente sviluppano un giro d'affari stimato in 106 miliardi di euro.

La missione

Costituita nel 2004, per effetto della fusione tra Indicod ed Ecr Italia, l'Associazione ha come missione "promuovere il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia delle Imprese produttrici e delle Imprese distributrici di beni di consumo, nei loro reciproci rapporti e nelle loro relazioni con gli altri partner nelle filiere di riferimento, al fine di soddisfare al meglio le attese del consumatore".

Gli obiettivi

Indicod-Ecr intende quindi porsi quale punto di riferimento istituzionale di tutto il "Sistema Produttore/Distributore/Consumatore" per lo sviluppo di tecniche, soluzioni operative, standard e strumenti atti ad ottimizzare l'efficienza dei processi relativi al Sistema stesso, sia all'interno delle Imprese aderenti, sia nell'interfacciamento strategico ed operativo fra di esse e nei loro rapporti con il consumatore finale. Perseguendo queste finalità, Indicod-Ecr intrattiene relazioni con tutti gli Enti e le Istituzioni Pubbliche che interagiscono con il Sistema delle imprese che aderiscono all'Associazione.

I valori

I valori guida che ispirano l'attività di Indicod-Ecr sono:

- **trasparenza**
- **qualità**
- **professionalità**
- **generazione di valore**
- **efficienza**
- **integrità**
- **eticità**

GS1



Indicod-Ecr rappresenta in Italia GS1 (precedentemente denominato Ean International), l'organismo internazionale che coordina la diffusione e la corretta implementazione dello standard GS1 (in precedenza denominato EAN/UCC) in più di 100 paesi. Indicod-Ecr si propone di perseguire la diffusione degli strumenti di raccordo tecnico tra industria e distribuzione secondo le specifiche elaborate a livello internazionale da GS1.

La consistenza della base di imprese associate fa di GS1 il sistema più diffuso e rappresentativo utilizzato per lo sviluppo di strumenti tecnici a supporto del commercio mondiale.



Efficient Consumer Response

Il Sistema Efficient Consumer Response si propone lo studio, la diffusione e l'applicazione di tecniche, strumenti e modalità di interfacciamento strategico ed operativo fra industria e distribuzione e fra questi soggetti ed il consumatore finale, per rendere il settore grocery più efficiente e capace di soddisfare le richieste dei consumatori al minor costo possibile.

Ecr Europe, creato nel 1994, è il punto di riferimento delle 21 organizzazioni nazionali attive in Europa che sviluppano iniziative di Efficient Consumer Response.

OSA Optimal Shelf Availability

Riduzione degli stock-out nel PdV

Indice dei contenuti

Le definizioni concordate: OOS e OSA	5
Le formule concordate per calcolare l'OOS	6
Gli aspetti generali	
- Performance medie e best practice	7
- Le reazioni del consumatore	8
- L'impatto sulle vendite per Distributori e Produttori	9
Metodologie per la misurazione	10
- Rilevazione fisica	11
- Rilevazione informatica dall'esterno	13
- Esempi numerici (vendita media e deviazione standard)	16
- Rilevazione informatica dall'interno	18
- Linee guida per scegliere la metodologia	19
Le principali causali dell'OOS	20
Le aree e le priorità di intervento	21
Il modello per il monitoraggio (ECR Italia)	22
- Le azioni per migliorare l'OSA e i risultati raggiunti	24
- La motivazione e il coinvolgimento del personale	25
La formazione	27

Il presente manuale tascabile è una sintesi dei progetti sull'OSA condotti da ECR Italia e riassume inoltre i risultati di analoghe iniziative in Europa. Per ulteriori dettagli si rimanda ai Manuali di ECR Italia: "OSA – Linee Guida e Best practice" (Dicembre 2003) e "OSA – Vol. 2 – Modello di Monitoraggio per il Sistema Italia" (Settembre 2004) e anche alle pubblicazioni di ECR Europe.

Le definizioni concordate: OOS e OSA

Le definizioni concordate tra Industria e Distribuzione riguardano l'**OOS** (Out-Of-Stock) e l'**OSA** (Optimal Shelf Availability o, secondo ECR UK, più semplicemente On-Shelf Availability).

OOS: definizione generale

Un prodotto è considerato in Out-of-Stock in un PdV quando un consumatore non può comprarlo perché non è sullo scaffale, benché solitamente sia disponibile sugli stessi scaffali dello stesso PdV.

OOS: totale o parziale

La rottura di stock può essere totale o parziale:

- Totale: la referenza manca tutto il giorno
- Parziale: solo in alcune fasce orarie

OSA: il livello di servizio al consumatore

La Shelf Availability è la disponibilità dei prodotti a scaffale per il consumatore/acquirente secondo l'assortimento programmato, continuativo o promozionale.

L'OSA è quindi l'indicatore chiave del livello di servizio al consumatore.

NOTE:

- OOS e OSA possono essere misurati sulle referenze sia continuative sia promozionali: è comunque opportuno tenere distinti i due flussi e gli indicatori relativi.
- Sono da tenere separati anche gli indicatori delle rotture durante l'introduzione di nuovi prodotti o la sostituzione di referenze (phase in-phase out) in quanto momenti di discontinuità.

Le formule concordate per calcolare l'OOS

Le misurazioni dell'OOS tengono conto di tre dimensioni tra loro indipendenti: il numero di PdV, il numero di referenze e il numero di giorni oggetto della misurazione.

- Le performance OSA possono essere misurate per singolo **punto di vendita** o per format o comunque per un insieme di punti di vendita.
- Partendo sempre dalla misurazione per singola **referenza**, gli indicatori si riferiscono ad un insieme di referenze che rispondono ad una esigenza del consumatore e quindi ad una categoria o ad un segmento secondo l'albero ECR.
- Partendo dalla misurazione **giornaliera** o anche per fascia oraria, gli indicatori possono essere riportati a medie temporali per settimana o per mese.

FORMULE OOS per un PdV

$$\text{OOS TOTALE} = \% \frac{(\text{n. Referenze} * \text{gg}) \text{ in OOS Totale}}{(\text{n. Referenze} * \text{gg}) \text{ Considerati}}$$

$$\text{OOS PARZIALE} = \% \frac{(\text{n. Referenze} * \text{gg}) \text{ in OOS Parziale}}{(\text{n. Referenze} * \text{gg}) \text{ Considerati}}$$

FORMULE OOS per un insieme di PdV

$$\text{OOS TOTALE} = \% \frac{(\text{n. Ref} * \text{gg} * \text{n. PdV}) \text{ in OOS Totale}}{(\text{n. Ref} * \text{gg} * \text{n. PdV}) \text{ Considerati}}$$

$$\text{OOS PARZIALE} = \% \frac{(\text{n. Ref} * \text{gg} * \text{n. PdV}) \text{ in OOS Parziale}}{(\text{n. Ref} * \text{gg} * \text{n. PdV}) \text{ Considerati}}$$

NOTE:

Come in ogni sistema di monitoraggio, i valori medi (per format, per categoria, per intervallo temporale) sono sempre significativi del fenomeno in generale.

Per intervenire e migliorare le prestazioni, occorre individuare anche i PdV, le referenze e i giorni puntualmente più critici.

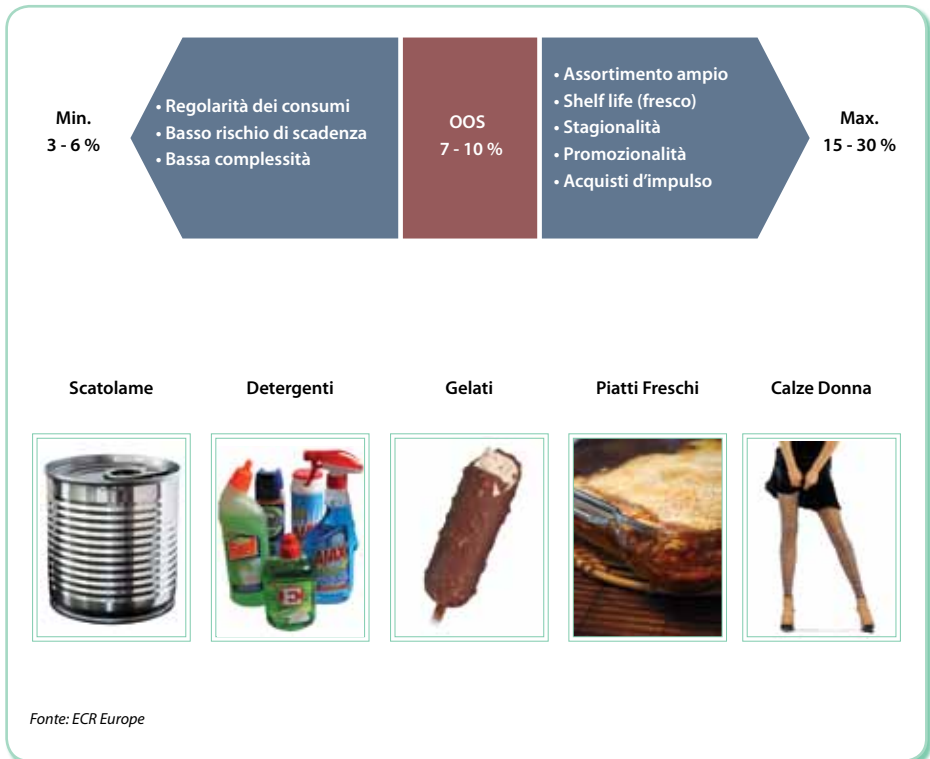
Le performance medie e le best practice

Tutti gli studi effettuati fino ad ora in Europa e in Italia evidenziano percentuali di OOS comprese tra il 7% e il 10%, come media generale.

L'OOS è nella realtà molto sensibile sia alle caratteristiche della categoria sia ai modelli d'acquisto e di consumo:

- Le categorie più "facili" o meglio gestite presentano OOS anche minori del 3% e praticamente vicino allo 0%.
- Le categorie più complesse possono avere medie sopra al 10%, con punte giornaliere, o in alcuni PdV o limitatamente ad alcuni segmenti di prodotto, anche superiori al 30%.

VALORI DI OOS MINIMI E MASSIMI



Fonte: ECR Europe

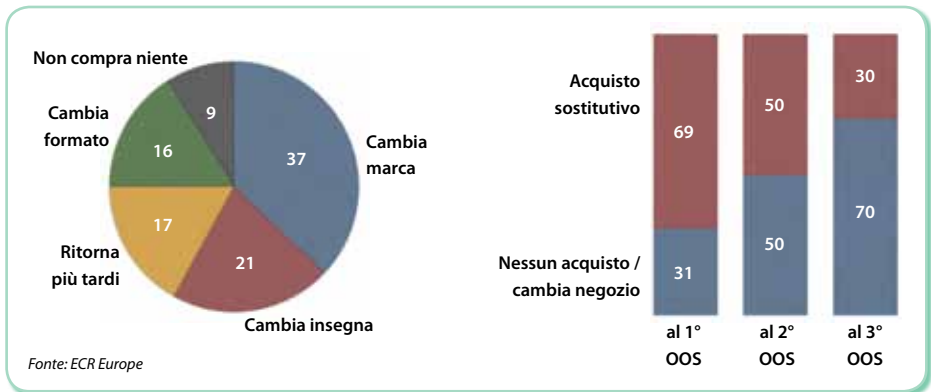
Le reazioni del consumatore

La mancanza sullo scaffale di un prodotto, continuativo o promozionale, è sempre un disservizio al consumatore. Qual è la sua reazione? Quali sono le conseguenze per il Produttore e per il Distributore?

Interviste ed indagini su un gran numero di acquirenti hanno permesso di classificare le diverse reazioni del consumatore quando non trova il prodotto cercato: il 37% cambia marca, il 21% cambia insegna, il 9% rinuncia all'acquisto, altri cambiano formato o tornano più tardi.

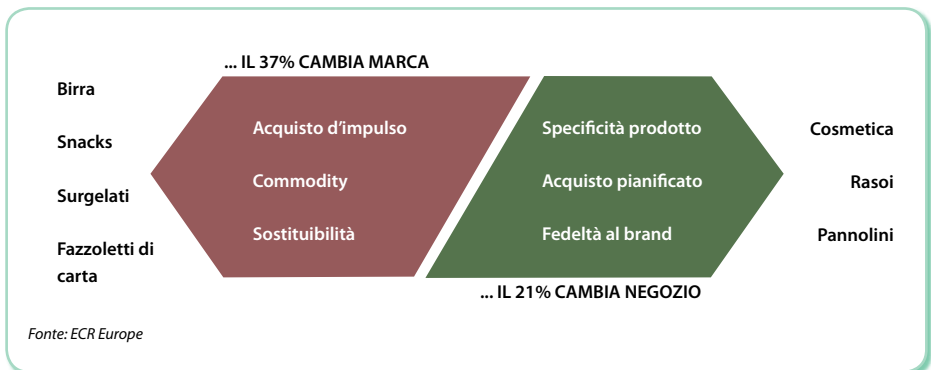
Se la mancanza si ripete per più prodotti, aumenta la percentuale di acquirenti che cambiano negozio: al terzo stock-out due consumatori su tre escono e rinunciano alla spesa in quel PdV.

REAZIONE AL DISSERVIZIO: QUANTI LASCIANO IL PdV?



Il cambio di prodotto o di negozio è legato alla categoria e alla forza della marca.

DI FRONTE AL DISSERVIZIO, IL CONSUMATORE...

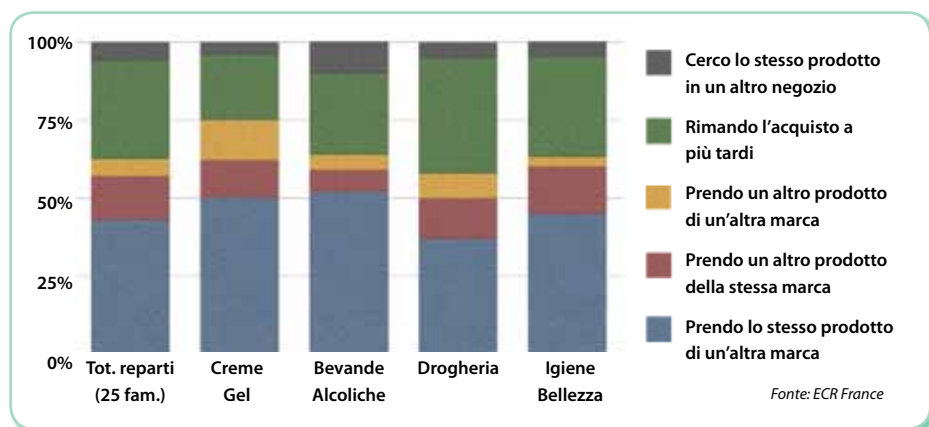


L'impatto sulle vendite per Distributori e per Produttori

Le vendite perse possono essere stimate in base alla reazione dell'acquirente. In base alle interviste prima citate, il Produttore perde almeno il 46% delle vendite (37+9), mentre il Distributore perde il 30% (21+9).

ECR France ha provato a segmentare l'impatto sulle vendite in funzione dei reparti e delle categorie di prodotto: in media su 25 famiglie di prodotti, il 38% dei consumatori rimanda l'acquisto.

LE REAZIONI DI UN CONSUMATORE DI FRONTE AD UNA ROTTURA DI STOCK



Calcoli più analitici, basati sulle curve del venduto giornaliero per referenza (vedi al capitolo seguente Metodologie di misurazione), hanno indicato perdite medie del 14%, con perdite in alcuni segmenti di prodotto superiori al 20%.

L'IMPATTO DELLA ROTTURA DI STOCK SULLE VENDITE



Metodologie per la misurazione

Misurare le rotture di stock a scaffale con esattezza e precisione (cioè per referenza, per PdV e per giorno o ora) non è semplice né immediato.

Sono state sperimentate diverse metodologie, raggruppabili in tre tipi:

- **Rilevazione fisica**

Si verifica fisicamente la presenza sullo scaffale di ciascuna delle referenze previste e programmate nel planogramma del PdV. E' una misurazione puntuale e certa; permette anche di indagare in tempo reale sulle causali che hanno portato alla rottura nel PdV o nella catena a monte; è altresì la metodologia più onerosa in termini di risorse umane impegnate.

- **Rilevazione informatica dall'esterno**

ECR France e altri hanno usato i dati sulle vendite, fornite dai service provider esterni (come Nielsen, IRI,...) per PdV, referenza, giorno. Dai dati consuntivi del venduto giornaliero, hanno dedotto le vendite o nulle o estremamente basse, nel singolo PdV e nel giorno specifico. Il fatto che la referenza sia in OOS, è appunto una deduzione: come tale è più affidabile per referenze alto vendenti e regolari. In Francia e soprattutto negli Iper tale metodo è stato molto diffuso e raccomandato da ECR France.

Ha il vantaggio di dare indicazioni sulle vendite mancanti, ipotizzando le vendite giornaliere attese (senza però considerare le vendite sostitutive).

Quando è affidabile, ha il vantaggio di essere facilmente estensibile, per categorie, PdV, giorni.

Per i basso vendenti sono stati tentati algoritmi più sofisticati, finora con scarsa affidabilità.

- **Rilevazione informatica dall'interno**

ECR Italia ha disegnato un modello basato su sistema informativo del Distributore e più precisamente del PdV (sistemi oggi abbastanza diffusi, specie in presenza del "riordino automatico da PdV").

Per definizione: una referenza è in stock-out, se la giacenza nel PdV risulta nulla.

Se la giacenza risulta nulla, pur essendo la quantità venduta diversa da 0, si può dedurre un OOS parziale. Sono anche stati concordati altri indicatori (OOS promozionale, OOS per classe ABC).

Tale metodologia è certa, anche se legata al ritmo (giornaliero, serale) dei sistemi informativi e non può distinguere quando il prodotto (con stock nel PdV) è effettivamente sullo scaffale o in riserva.

La rilevazione fisica

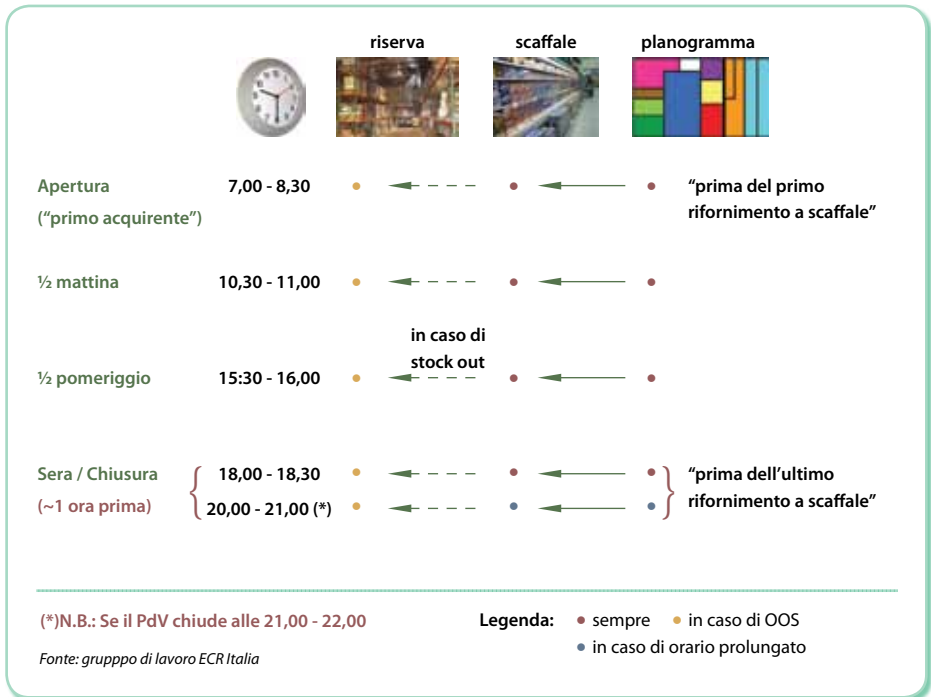
Partendo dal planogramma (disegno della disposizione delle referenze sullo scaffale) si verifica se le referenze previste sono tutte fisicamente sullo scaffale.

La verifica fisica si può anche ripetere 4-5 volte al giorno, nelle fasce orarie più rappresentative (vedi figura).

Se la referenza risulta mancante in tutte le fasce orarie, si tratta di un OOS totale; se la referenza è mancante solo per alcuni orari, è un OOS parziale.

Per ogni referenza in OOS si verifica poi se è presente nella riserva del PdV; se presente, si possono controllare e verificare criteri ed orari del rifornimento a scaffale.

MODELLO OPERATIVO PER LA RILEVAZIONE FISICA NEL PdV



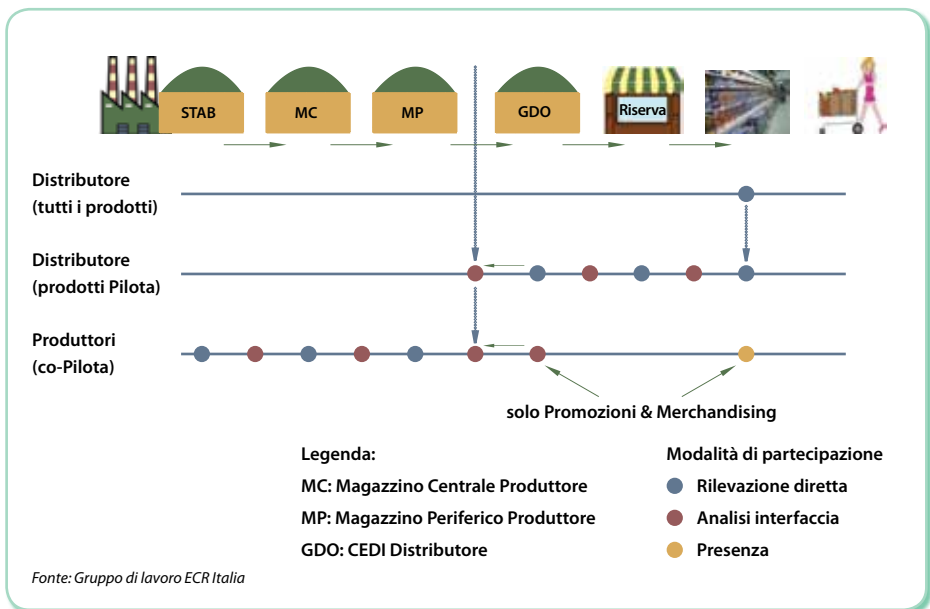
La rilevazione fisica

Per ogni referenza mancante anche in riserva, si può risalire agli ultimi ordini di rifornimento del PdV per analizzarne criteri, frequenza, quantità.

Il Distributore può così individuare anche la causale dell'OOS all'interno del PdV o nella catena di alimentazione del PdV, risalendo fino al proprio CEDI e (ancora più a monte) fino agli ordini del CEDI al Produttore.

Nei progetti congiunti Distributore-Produttore si possono anche ricercare insieme le cause di rottura OOS nel CEDI del Distributore o nel PdV per le consegne dirette. Alcune rotture possono essere infatti generate da rottura di stock nella catena del Produttore, per esempio quando le vendite superano le previsioni o quando si interrompe l'operatività nella catena a monte del CEDI, per fatti interni o esterni.

PUNTI DI RILEVAMENTO (ES. FLUSSI INDIRETTI)



La rilevazione informatica dall'esterno

Si basa sui dati di venduto giornaliero per referenza e per PdV. Non tutti i service provider forniscono regolarmente i dati con tali dettagli.

Nel 2004 ECR France è arrivata a raccogliarli sistematicamente per 11 distributori, 2700 PdV, 250 categorie.

Altre rilevazioni in Germania, Svezia, Grecia sono state pure estese, ma finalizzate a interventi progettuali.

Il metodo consiste nell'analisi matematica (e quindi automatica) dell'andamento della vendita giornaliera, cercando di individuare le vendite irregolari, cioè o nulle o "enormemente basse": quando cioè si discostano troppo dalla vendita media.

Il "troppo" è misurato dalla deviazione standard (σ), moltiplicata per un fattore maggiore di uno (per intercettare solo i fenomeni più evidenti) o minore di uno (per cogliere anche i casi intermedi).

In pratica disponendo dei dati di venduto giornaliero (V_g) per un certo numero di settimane (almeno 4-6), si calcolano la vendita giornaliera media (VM) e la deviazione standard o scarto quadratico medio (σ):

$$VM = \frac{\sum V_g}{gg}$$

Dati rilevati:

V_g = Vendite giorno (g)

gg = n. giorni rilevati

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (V_g - VM)^2}{gg}}$$

Dati calcolati:

VM = Vendita media

σ = deviazione standard

Quindi si contano i giorni in cui la singola referenza ha vendite V_g nulle (OOS Totale) o vendite sotto la soglia standard data da $VM - k\sigma$ (OOS Parziale) con $k=1$ o $k > 1$ (per intercettare solo i casi più evidenti) o $k < 1$ (per avere una formula più sensibile):

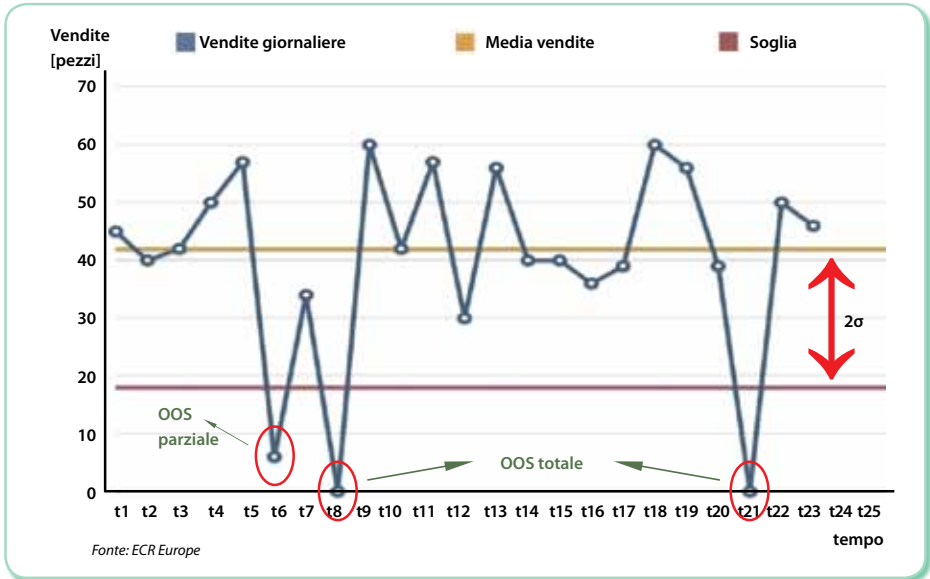
Se $V_g = 0$ → OOS Totale

Se $V_g < VM - k\sigma$ → OOS Parziale

La rilevazione informatica dall'esterno

La rilevazione delle vendite nulle o fuori fascia può essere anche evidenziata sul grafico delle vendite giornaliere:

RILEVAZIONE DELLA ROTTURA DI STOCK CON VM E σ COSTANTI



L'identificazione dell'OOS attraverso l'analisi dell'andamento delle vendite con VM e σ costanti (cioè non segmentati) per tutto il periodo temporale è risultata peró imprecisa, specialmente per referenze basso rotanti.

Il metodo matematico può essere più raffinato, sofisticando ulteriormente le formule. Sono senz'altro da usare, come vendita media e come deviazione, non valori medi del periodo, ma vendita media e deviazione a parità di giorno della settimana (lunedì, martedì, ...). E' necessario per questo un periodo di tempo statisticamente significativo.

Valgono in pratica le stesse formule di prima, con l'avvertenza che VM e σ sono segmentati per giorno della settimana: VM(lunedì), VM(martedì), ..., σ (lunedì), σ (martedì), ecc.

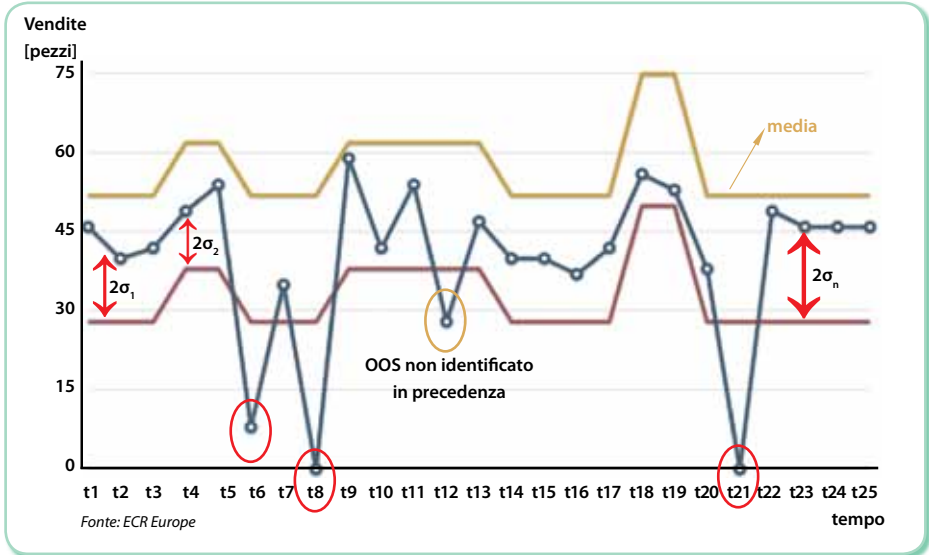
Per le referenze medio-basso rotanti si sono provate formule empiriche più sofisticate. Potendo tali referenze presentare normalmente (anche senza essere in OOS) vendite nulle in qualche giorno o comunque vendite molto irregolari, si è cercato di individuare periodi con "troppi" giorni consecutivi con vendite nulle (OOS totale), mentre resta difficile individuare la vendita "enormemente bassa".

In progetti pilota si può anche abbinare la rilevazione informatica con la lettura grafica, interpretata opportunamente.

La rilevazione informatica dall'esterno

Nel grafico sottostante è riportata la rilevazione dell'OOS con VM e σ segmentati, cioè per periodi temporali segmentati (per giorni della settimana o eventi specifici).

RILEVAZIONE DELL'OOS CON VM E σ SEGMENTATI, PER GIORNO DELLA SETTIMANA



La rilevazione informatica dall'esterno è affidabile per le referenze alto vendenti ed è quindi significativa anche per stimare le vendite perse.

La definizione stessa di alto vendente è però convenzionale: è una referenza che vende più di x pezzi/giorno (dove x è ancora convenzionale) o, secondo la curva ABC, una referenza che contribuisce al 60% delle vendite (del PdV o meglio della categoria).

Velocità di vendita e variabilità (volatilità) sono 2 parametri che dividono le referenze in 4 quadranti. Nell'esempio le referenze con vendite > 10 pezzi/gg e variabilità (σ/VM) < 80 sono numericamente il 5% e contribuiscono al 52% delle vendite.

	Q1	Q2
> 10 unità / giorno	273 referenze (5%)	36 referenze (1%)
Velocità di vendita	52% vendite	3% vendite
< 10 unità / giorno	698 referenze (13%)	4183 referenze
	Q3	Q4
	18% vendite	27% vendite
	Coeff. di Variazione < 80	Coeff. di Variazione > 80
	Volatilità delle vendite	

Fonte: progetto pilota ECR Europe

Esempi numerici

(vendita media e deviazione standard)

Es. n.1: La deviazione standard per indicare la volatilità delle vendite

Consideriamo 4 SKU diverse che in tre giorni vendono la quantità in pezzi VG1, VG2, VG3, come riportato in tabella 1. La VM è uguale per tutte le 4 SKU, mentre la σ che tiene conto della variabilità o volatilità della domanda, è molto diversa.

Se consideriamo in OOS le SKU che vendono in un giorno meno di $VM - 0,8 \sigma$ (riportato in ultima colonna), per tutte le SKU emerge come anomala, in quanto fuori fascia, la vendita del primo giorno VG1.

TABELLA 1	VENDITE GIORNALIERE			MEDIA	DEV.STD	FASCIA (K=1)	FASCIA (K=0,8)
	VG1	VG2	VG3	VM	σ	$VM - \sigma$	$VM - 0,8 \sigma$
SKU A	100	100	100	100	0	100	100
SKU B	90	100	110	100	10	90	92
SKU C	50	100	150	100	50	50	60
SKU D	0	100	200	100	100	0	20

Es. n.2: Il fattore k per controllare la fascia

Se nel quarto giorno la vendita risulta $VG4 = 40$ pezzi, la vendita media tra VG1, VG2, VG3, VG4, si abbassa per tutte le SKU a $VM = 85$, mentre la σ risulta come in tabella 2.

Si possono poi considerare tre fasce di tolleranza alternative per intercettare l'OOS, usando diversi valori di k: $k=1$; $k=0,8$; $k=2$.

Quindi con $k=1$, $VG4=40$ risulta fuori fascia per le SKU A e B, e non per C e D.

Con $k=0,8$ anche la SKU C risulta in OOS.

Con $k=2$ la fascia è talmente ampia per tutte le SKU che per nessuna di esse il giorno

TABELLA 2	VENDITA	MEDIA	DEV.STD	FASCE ALTERNATIVE		
	VG4	VM	σ	(K=1) $VM - \sigma$	(K=0,8) $VM - 0,8 \sigma$	(K=2) $VM - 2 \sigma$
SKU A	40	85	30	55	61	25
SKU B	40	85	31,1	53,9	60	22
SKU C	40	85	50,7	34,3	44,5	-16
SKU D	40	85	87,0	-2,0	15,4	-88

Esempi numerici

(vendita media e deviazione standard)

Es. n 3: Media e σ costanti su tutto il periodo o segmentati

Supponiamo che la stessa SKU registri per 4 lunedì e per 4 sabati le vendite riportate in tabella 3.

Considerando tutto il periodo, la media vale 90 e la $\sigma = 29,3$: con $k=1$, il limite di fascia è 60,7 per cui risultano in OOS i giorni L1 e L2.

Segmentando la serie in due sottoinsiemi la VM del lunedì risulta 65 e quella del sabato 115; la σ vale per ambedue le serie 12,9 (molto minore della σ non segmentata).

Con $k=1$ in ambedue i segmenti risultano fuori fascia il primo giorno Lu 1 e Sab 1: quindi con la segmentazione il lunedì 2 non risulta più in OOS, mentre è in OOS il sabato 1.

TABELLA 3								
VENDITE DI LUNEDÌ				VENDITE DI SABATO				
L1	L2	L3	L4	S1	S2	S3	S4	
50	60	70	80	100	110	120	130	
TOTALE PERIODO			SEGMENTO DEL LUNEDÌ			SEGMENTO DEL SABATO		
VM	σ	VM- σ	VML	σ_L	VML- σ_L	VM _s	σ_s	VM _s - σ_s
90	29,3	60,7	65	12,9	52,1	115	12,9	102,1

Va infine ricordato che nel caso di una serie abbastanza lunga con distribuzione normale o di Gauss il numero di casi che escono da $VM \pm k\sigma$ è sempre costante.

Infatti $VM \pm 1 \sigma$ intercetta il 68,23% degli eventi, lasciando sotto la fascia $VM-\sigma$ circa il 15,8% dei casi. Il $VM \pm 2 \sigma$ intercetta già più del 95% dei casi, lasciando sotto la fascia, $VM-2 \sigma$ poco più del 2,27%. Il $VM \pm 3 \sigma$ lascia fuori invece solo lo 0,135% dei casi.

Ciò in pratica implica che, variando il k , si varia di conseguenza il numero di casi che risultano anomali.

Nel caso dell'OOS e di una serie ampia di misurazioni, a parità di k , si dovrebbe ottenere quindi lo stesso OOS. Ciò vuol dire che la performance OOS dipende sostanzialmente dal k e non dai valori della serie specifica.

Il metodo quindi è da usare per evidenziare solo i giorni particolarmente anomali, su periodi anche di qualche mese, per calcolare le vendite perse; ma il suo risultato come misurazione dell'OOS è tanto più legato alla scelta del k quanto più la distribuzione dei casi si avvicina ad una distribuzione normale o gaussiana.

La rilevazione informatica dall'interno

Si basa sui dati forniti direttamente dal sistema informativo del Distributore: giacenza, immesso e venduto giornalieri, per PdV e per referenza.

Questo metodo intercetta tutti gli stock-out (giacenza=0) e gli overstock, qualsiasi sia la velocità di vendita; permette inoltre di ricostruire il profilo delle giacenze nel PdV e di verificare il sincronismo degli immessi rispetto alle vendite.

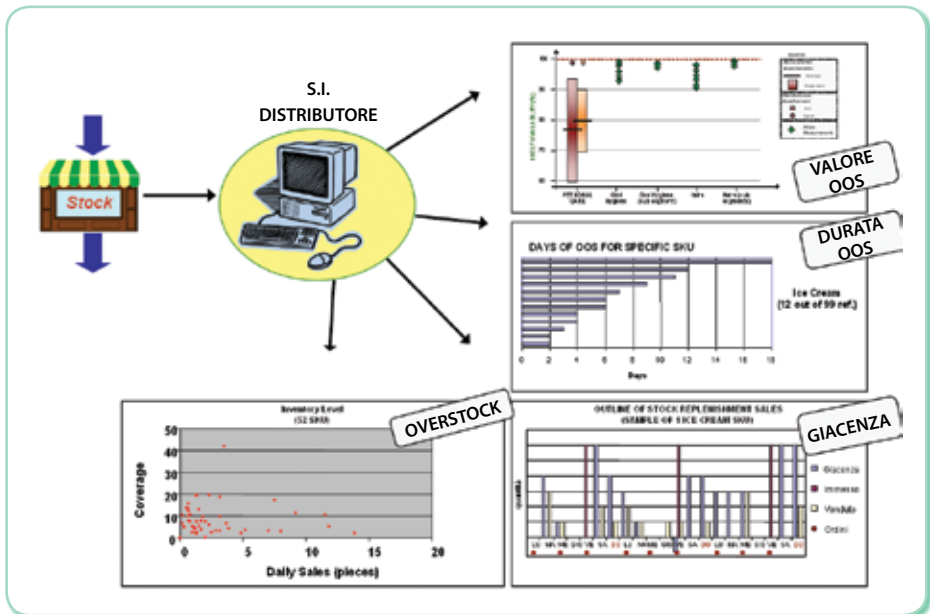
Intercetta anche gli OOS parziali (giacenza=0 con venduto≠0).

Non distingue, in generale, se il prodotto presente nel PdV è sullo scaffale o in riserva: sarebbe infatti necessario avere le informazioni sui rifornimenti fisici interni al PdV. Più semplicemente si è ipotizzato che una referenza alto vendente, con giacenza positiva nel PdV e nello stesso giorno vendita nulla, è ferma in riserva.

Altra analisi facilmente realizzabile è la durata temporale dell'OOS. Un OOS prolungato (>10-15 gg) può derivare:

- da un delisting (volontario o no)
- da uno stock-out a monte
- dal fornitore

OUTPUT OTTENIBILI DALLA RILEVAZIONE INFORMATICA INTERNA



Linee guida per scegliere la metodologia

Nessuna metodologia è esaustiva e completamente affidabile. Perciò si raccomanda prudenza nel confrontare numeri di OOS generati da metodologie diverse.

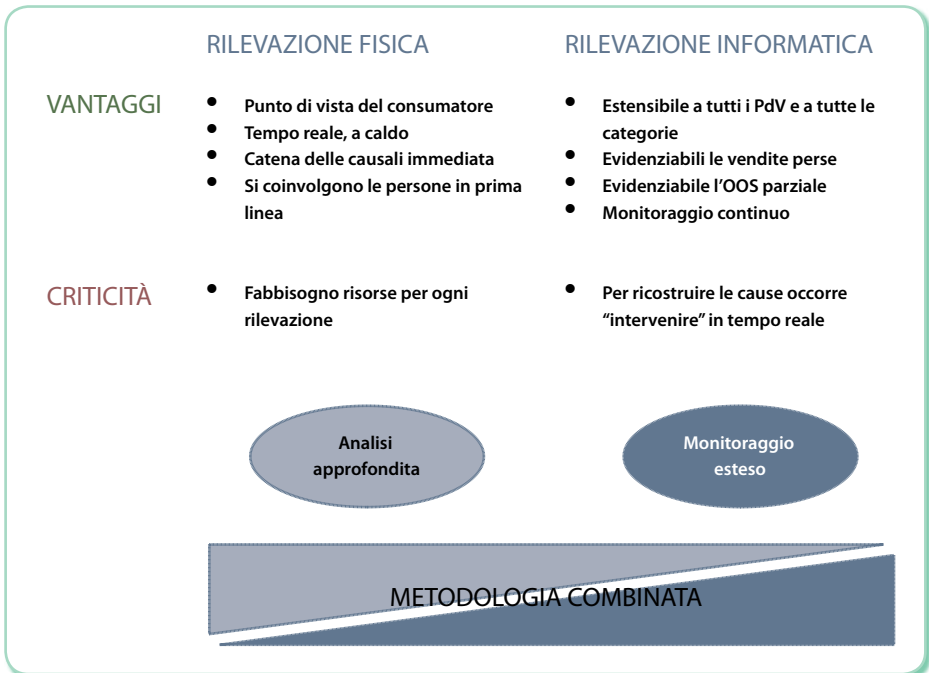
In particolare ECR Europe raccomanda comunque di scegliere una metodologia dichiarandola ogni volta che si pubblicano i valori di performance OSA e, soprattutto, di mantenerla costante, se si vogliono misurare i miglioramenti.

Nell'ultima riunione (2005) del gruppo di lavoro OSA di ECR Europe, c'è stato l'invito a dimezzare gli stock-out entro 2-3 anni, qualunque sia il metodo che le singole ECR nazionali scelgono per la sua misurazione.

Ciascuna delle metodologie ha dei vantaggi e delle criticità. In funzione degli obiettivi, si può preferire l'una o l'altra: la soluzione migliore è un'opportuna **combinazione tra l'informatica**, estendibile a un campo di rilevazione più ampio, e **la fisica** per approfondire fenomeni, causali e aree di miglioramento. L'informatica è indicata per il monitoraggio esteso e l'individuazione della aree critiche (categorie, PdV, flussi); la fisica è per le causali e le azioni correttive.

In generale va comunque ricordato che la individuazione degli OOS Totali è abbastanza deterministica, mentre gli OOS Parziali e ancor più la misurazione delle vendite mancanti possono basarsi solo su estrapolazioni.

CONFRONTO TRA RILEVAZIONE FISICA ED INFORMATICA



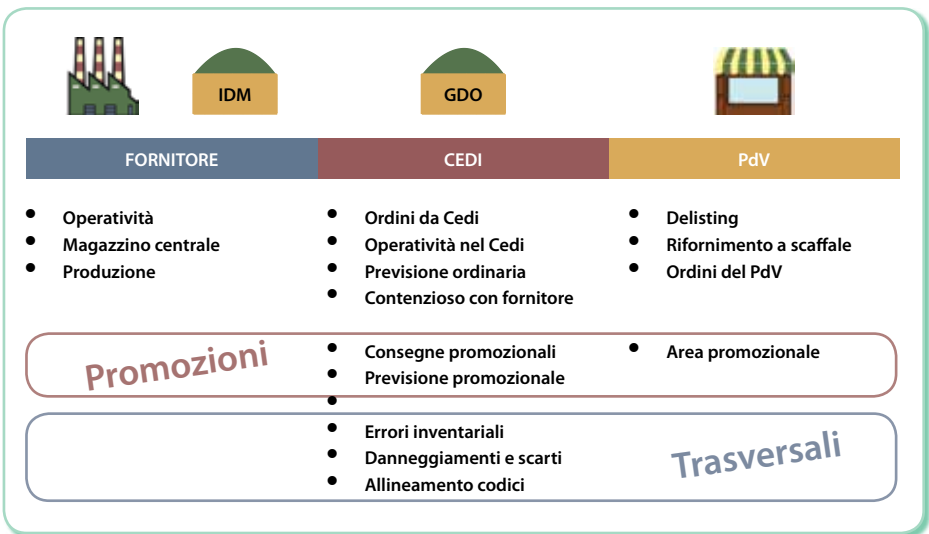
Le principali causali dell'OOS

ECR Italia ha strutturato una lista di causali principali (root cause) distribuite lungo l'intera supply chain. Ciascuna di queste cause (che individua l'area d'origine della criticità) ha poi una lista di sottocause che individuano l'azione correttiva.

Esempio: *l'ordine del PdV al CEDI può non essere stato adeguato per quantità o per frequenza o per tempo d'anticipo.*

Le 16 cause principali si riferiscono anche a diversi processi chiave di gestione della filiera; possono infatti ricollegarsi alle operazioni fisiche di esecuzione degli ordini, o all'emissione dell'ordine del PdV o del CEDI, o infine alle previsioni di vendita del Distributore o del Produttore.

LE 16 CAUSALI UTILIZZATE PER MOTIVARE L'OUT OF STOCK



In termini di incidenza, l'indagine ECR Italia tra i Produttori di diversi settori del Largo Consumo ha evidenziato, come prima causa delle rotture di stock, la scarsa accuratezza delle previsioni; seguono poi il ciclo dell'ordine (prima causa per il Food) e le operazioni fisiche (prima causa per le Bevande)

Per alcune categorie (Cura persona, Food) sono rilevanti anche lo scarso allineamento delle anagrafiche prodotto e i danneggiamenti o furti (Shrinkage).

L'indagine di ECR Europe ha indicato come causali più frequenti il riordino da PdV (35% dei casi); il delisting nel PdV (30%); il rifornimento a scaffale (12%) e gli errori nell'inventario (11%).

Le aree e le priorità di intervento

La varietà delle causali dell'OOS implica che, per migliorare la disponibilità OSA, occorre agire su più leve e coinvolgere diversi processi e responsabilità operative e gestionali.

Per i Produttori, in generale, è prioritario migliorare la programmazione operativa, quindi motivare il personale ed estendere il riordino automatico.

Il riordino automatico diventa assolutamente prioritario per i prodotti delle categorie Bevande, Fresco e Freddo.

Per la Cura animali è stato evidenziata come area prioritaria anche la disponibilità di spazi a scaffale.

Per le Bevande è poi richiesta l'estensione del CPFR (Collaborative Programme Forecast Replenishment), mentre per i prodotti a temperatura controllata risulta importante la visibilità sulle scorte.

Per i Distributori la priorità assoluta era stata assegnata (nel 2003) alla riduzione del tempo ciclo ordine-consegna, seguita dalla visibilità sulle scorte.

I progetti pilota hanno poi fatto emergere, come azione prioritaria, l'aumento della frequenza di consegna e di rifornimento.

Il confronto delle priorità indicate dai produttori e dai distributori rispecchia i due ruoli e i due contributi alla supply chain, confermando altresì l'opportunità e la convenienza di una sempre più ampia collaborazione.

AREE PRIORITARIE



PROD



DISTR
(2003)



DISTR
(2005)

Migliorare la programmazione

1

3

6

Motivare il personale

2

4

2

Riordino automatico

3

5

3

Aumentare la visibilità scorte

4

2

5

Ridurre il tempo ciclo ordine-consegna

5

1

4

Accrescere la frequenza

6

6

1

Fonte: Questionari OSA di ECR Italia

Il modello per il monitoraggio (ECR Italia)

Il gruppo di lavoro OSA ha concordato le regole di base per il monitoraggio e per la confrontabilità dei dati. Sono stati così definiti i 7 KPI dell'OOS, ottenibili sistematicamente dalle rilevazioni informatiche, interne od esterne:

OOS FINALE (g): % ref. in stock-out nel giorno g

OOS PARZIALE (g): % ref. in stock-out nel giorno g, ma con vendite > 0 nel giorno g

OOS SCAFFALE (g) (probabile presenza di stock in riserva, ma non a scaffale): % ref. di classe A, su tot. ref., con stock > 0 nel giorno g, ma con vendite = 0 nel giorno g

OOS ALTOVENDENTI (g): % ref. di classe A in stock-out

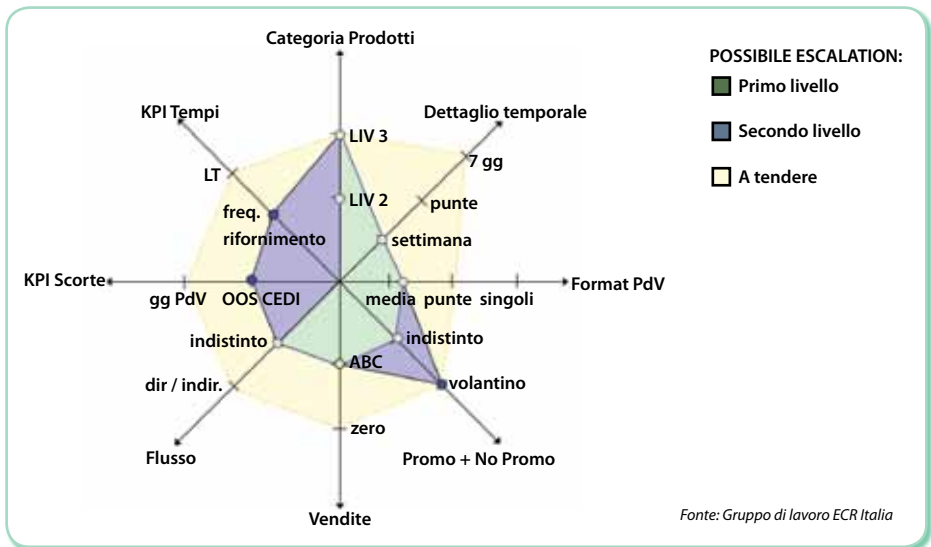
OOS MEDIOVENDENTI (g): % ref. di classe B in stock-out

OOS BASSOVENDENTI (g): % ref. di classe C in stock-out

OOS PROMOZIONI (g): % ref. promo in OOS su tot. ref. promo nel giorno g

E' stato concordato anche che il monitoraggio può avvenire su più dimensioni e con dettagli incrementali per ciascuna di esse.

DIMENSIONI DEL MONITORAGGIO OSA



Fin dall'inizio è importante distinguere le performance per categorie di prodotto e quindi secondo i livelli 1, 2 e 3 dell'albero ECR (settore, categorie, segmenti). Per l'analisi temporale si possono confrontare le medie settimanali; per i cluster PdV si confrontano le medie secondo i 5 format standard Nielsen; i flussi promozionali possono essere all'inizio indistinti, ma sono da separare appena possibile; per la velocità

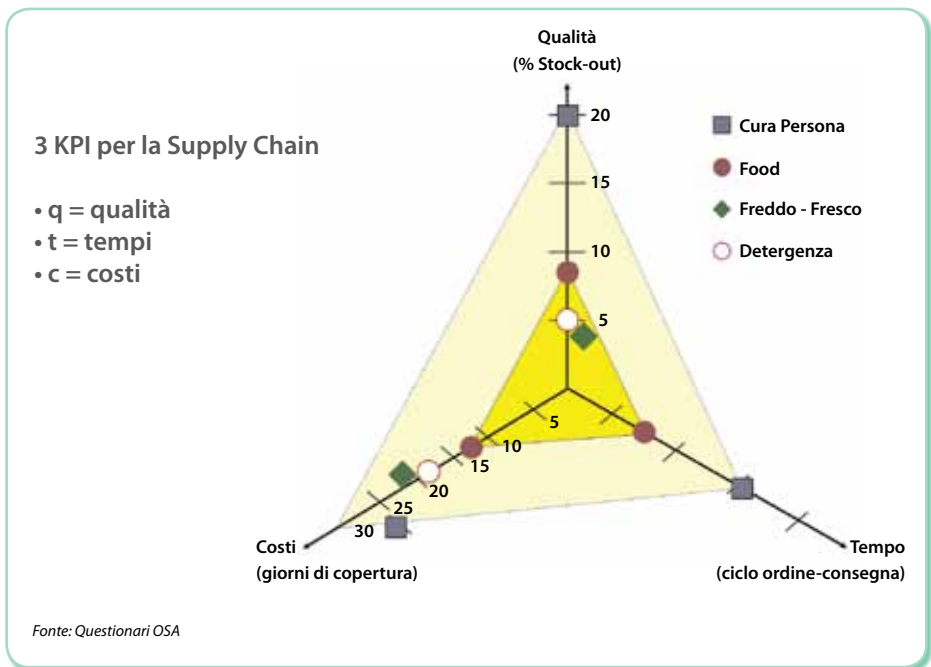
Il modello per il monitoraggio (ECR Italia)

di vendita si considera l'ABC per format del venduto del mese precedente nel rapporto volumetrico (in pezzi) 60:30:10.

Il dettaglio della rilevazione di base resta sempre per SKU, PdV, giorno.

Vanno infine monitorati i KPI della supply chain in termini di scorta e di performance temporali.

KPI PER IL MONITORAGGIO DELL'INTERA SUPPLY CHAIN



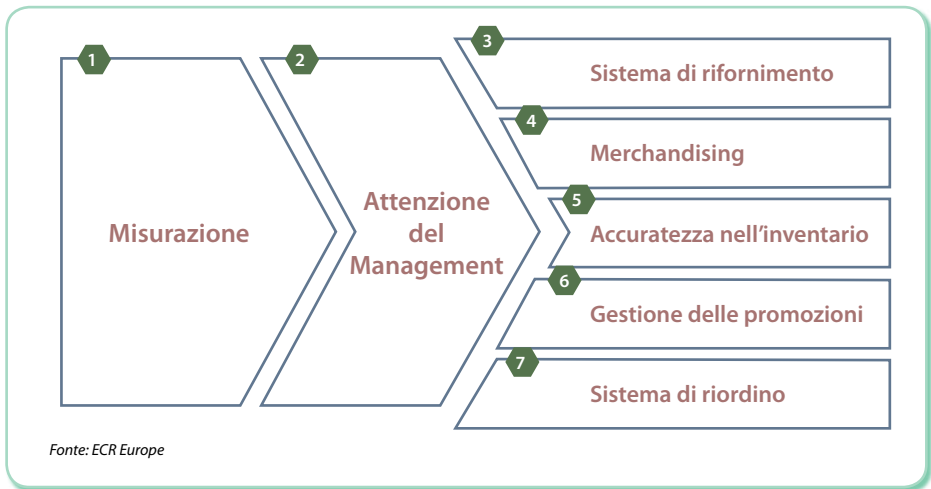
Alcuni KPI come quello del livello delle scorte possono essere rilevati o a livello di PdV o a livello di tutta la supply chain, sommando quindi le scorte nel PdV, nel CEDI, nel magazzino centrale del Produttore, per indicare così la prestazione dell'intera supply chain.

Azioni per migliorare l'OSA e risultati raggiunti

Un approccio generale per ridurre l'OOS è stato definito da ECR Europe già nel 2001.

Innanzitutto misurare e prendere coscienza del fenomeno per sensibilizzare quindi il top management verso le azioni d'intervento. Queste possono essere di diverso tipo: o interne al PdV (rifornimento scaffale, accuratezza inventariale) o di interfaccia (sistema di riordino) o di gestione congiunta (promozioni).

APPROCCIO PER MIGLIORARE L'OSA



ECR Italia, pur condividendo le priorità sulla misurazione e sulla sensibilizzazione del management, distingue poi gli allineamenti dei dati di base (codici e inventari) e la gestione promozione (come processo congiunto a sé stante), da tutte le altre aree operative e continuative nel day-by-day.

Obiettivi OSA e risultati raggiunti

I progetti congiunti fin qui sviluppati hanno praticamente dimezzato gli OOS, portandoli quindi molto vicino allo zero (OSA=100%) per le categorie che partivano da 1 o 2 punti di OOS.

La prima domanda da porsi è quale livello di servizio si vuole dare al consumatore. I Distributori tra i più evoluti legano gli obiettivi OSA al ruolo commerciale della categoria: 99% e oltre, se la categoria ha il ruolo "destinazione"; 97%, se "routine"; 95% per "completamento servizio".

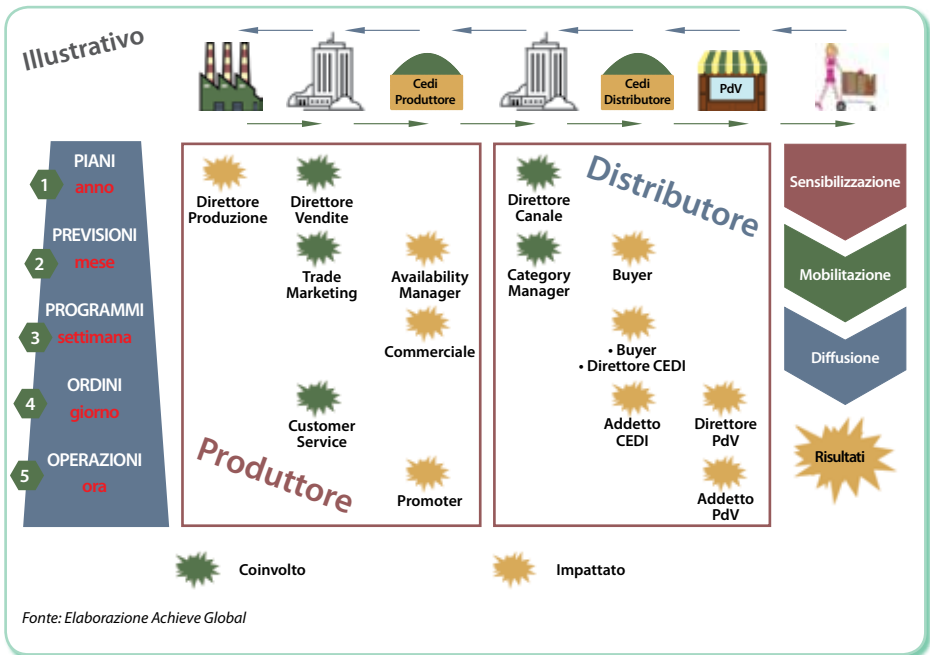
I più sofisticati legano gli obiettivi OSA anche alle strategie di marketing (traffico, transazione, margine, ...) verificando le caratteristiche di gestione e le strategie logistiche più convenienti.

Motivazione e coinvolgimento del personale

Garantire l'OSA richiede il contributo di tutti, dalla prima linea alle funzioni centrali, dal livello operativo all'alta direzione.

Si parte quindi dalla misurazione del fenomeno e dalla sensibilizzazione del top management, per passare poi alla mobilitazione dei responsabili delle funzioni e dei processi chiave per arrivare, infine, diffusamente alla prima linea, da cui dipendono le performance puntuali e quindi i risultati

LE FUNZIONI DA COINVOLGERE NELL'OSA



Anche nei progetti congiunti occorre partire dal top management, come sponsor, mobilitare quindi (lato Produttore) il key account, il direttore vendite con il category e supply chain manager e (lato Distributore) il direttore acquisti con il buyer o il category, e anche il responsabile di canale e quello di sviluppo vendite.

Nelle fasi più complesse può essere utile coinvolgere customer service e forza vendita del Produttore, come il responsabile del punto vendita e del riordino per il Distributore. I sistemi informativi di entrambi sono fondamentali fin dall'inizio.

Il coordinamento del progetto è da affidare ai due ECR Manager.

OSA - Optimal Shelf Availability

La formazione

Formazione in aula

OBIETTIVI

- Apprendere la metodologia e le logiche per rilevare e misurare le rotture di stock sullo scaffale secondo lo schema condiviso IDM/GDO
- Comprendere e valutare l'impatto sul servizio al cliente e sulle vendite perse per il produttore e per il distributore
- Valutare gli impatti in relazione alla categoria di prodotti, ai modelli d'acquisto, al tipo d'offerta e alla flessibilità del modello logistico
- Comprendere e recepire gli standard suggeriti da ECR Italia per classificare le causali, rilevare gli indicatori chiave e confrontarsi con le best practice
- Valutare le aree a maggior potenziale, le azioni e le funzioni coinvolte

CONTENUTI

- Definizioni e formule per misurare l'OOS (Out-of-Stock) e l'OSA (Optimal Shelf Availability)
- Il modello operativo per la rilevazione fisica (nel Punto vendita e a ritroso lungo la catena logistica) e per la misurazione informatica (dai sistemi informativi del distributore o di terzi)
- Le indagini sulle reazioni del consumatore, per categoria e per segmento di prodotti
- Le esperienze pilota in collaborazione tra produttori e distributori

DURATA: 1 GIORNO

Per maggiori informazioni visita il nostro sito www.indicod-ecr.it/formazione oppure contatta la segreteria corsi al n. 02 777212330 o all'indirizzo e-mail: formazione@indicod-ecr.it



INDICOD-ECR

Istituto per le imprese di beni di consumo

Member of



Indicod-Ecr
Istituto per le imprese di beni di consumo
Via Serbelloni, 5 - 20122 Milano (MI)
Tel.+39.027772121 - Fax.+39.02784373
www.indicod-ecr.it