

Come il settore della logistica conto terzi può reagire agli effetti della crisi: il caso Number 1

Roberto Prada

Milano, 24 Settembre 2012
Riunione conviviale n° 4 - Anno Rotariano 2012/2013



Supply Chain Innovation



Come il settore della logistica conto terzi può reagire agli effetti della crisi: il caso Number 1

Ci sono tre tipi di situazione di crisi:

1. Crisi cicliche (congiunturali e generali)
2. Crisi strutturali (specifiche di settori)
3. Crisi aziendali (frutto di patologie di singoli operatori)

Indice



- **NUMBER1 (chi siamo)**
- **L'analisi strategica (processo e sintesi)**
- **L'analisi strategica (la diagnosi)**
- **Il Piano Generale di Cambiamento**
- **Conclusioni**
- **Se abbiamo ancora voglia !
(innovazione)**

2

NUMBER 1, azienda leader nel settore F.M.C.G.



Giro di affari	290 Mln €
Dipendenti	350
HUB	6
Transit Point in esclusiva	18
Semirimorchi di proprietà	350
Punti di consegna serviti	100.000
Volumi movimentati/anno	30 Mln q.li
Numero consegne anno	1,6 Mln
Numero di viaggi/gg	2.400
Km percorsi anno	145 Mln km



3

Main Brands

NUMBER 1

Beverages	Food	Personal Care	Home Care	Confectionery

4

Multi specializzazione

NUMBER 1

Supply Chain Innovation

Inbound	Attività a valore aggiunto	Warehouse	Outbound
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Trasporto MP ➢ Gestione Container ➢ Gestione Trasporti dall'Estero 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Pallet center ➢ Servizio Recall ➢ Co-packing ➢ Gestione fusti ➢ Gestione promozionali 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Gestione diretta stato prodotto ➢ Operatori specializzati sul prodotto ➢ Haccp in tutti i siti ➢ Gestione magazzino fiscale ➢ Gestione magazzino ricorrenze ➢ Gestione magazzini stabilimento e fine linea 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Network dedicato settore Grocery ➢ Gestione Container ➢ ADR ➢ Jit/Vmi ➢ Specializz. Ho.re.ca. ➢ Specializz. Farmacie ➢ Gestione peculiarità allevatori ➢ Gestione trasporti per l' Estero

5

Indice






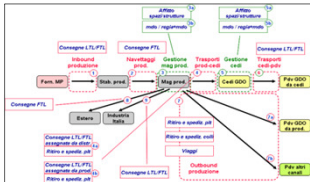
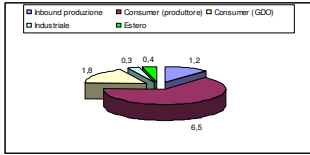
- **NUMBER1** (chi siamo)
- **L'analisi strategica** (processo e sintesi)
- **L'analisi strategica** (la diagnosi)
- **Il Piano Generale di Cambiamento**
- **Conclusioni**
- **Se abbiamo ancora voglia !** (innovazione)

6

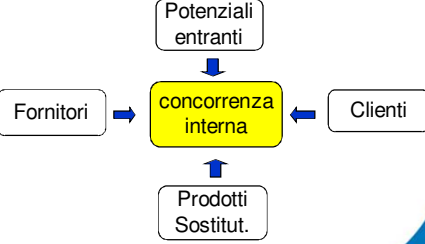
Analisi Strategica (Il processo di analisi)



Fase 1: Definizione del mercato e delle sue dimensioni





Fase 2: Definizione della struttura del mercato, analizzando le 5 forze competitive che lo compongono



7

Analisi Strategica (Il processo di analisi)



Fase 3: Identificazione della matrice dei comportamenti strategici

Dimensione Internazionale	Alta	Dimartino Transmec	Ceva Geodis DHL Fiege	K.&N. Fercam N.D.
	Internazionale	Italtrans Zanardo	Cablog AF Catone D'Alterio	NUMBER1
	Bassa	Padronale	Aziendale	

Modello di controllo

Fase 4: Identificazione degli elementi per la creazione del Vantaggio Competitivo


A Model of Competitive Advantage

```

    graph TD
      Resources[Resources] --> Distinctive[Distinctive Competencies]
      Capabilities[Capabilities] --> Distinctive
      Distinctive --> Advantage[Cost Advantage or Differentiation Advantage]
      Advantage --> Value[Value Creation]
    
```

8

Analisi Strategica (Sintesi della struttura del settore)



Un mercato con drammatici problemi strutturali (sia attuali che tendenziali)

Un mercato con problemi di redditività generalizzati

Un mercato con bassa "industrializzazione" ma forse con possibilità di crescita

9

Analisi Strategica (Sintesi elementi strutturali del settore)



1. Estrema frammentazione degli operatori (per numero e tipologia)
2. Competizione in aumento a seguito del peggior andamento di altri comparti rispetto al FMCG (che ha fatto riversare capacità produttiva sul settore più stabile)
3. Basso potere contrattuale nei confronti dei clienti (gare sempre più competitive, durate contrattuali in riduzione)
4. Fornitori fortemente inaffidabili (per il rispetto delle regole e la solidità finanziaria) ciò determina interventi legislativi che comportano peggioramenti di produttività
5. La concorrenza proviene anche da diverse forme di attività logistica e da fornitori non intermediati.

N° operatori tutti i settori (NON solo FMCG)	
autotrasporto (soc. di capitali)	14.622
gestione magazzini	5.815
corrieri	620
altro	2.204
OPERATORI LOGISTICI	1.117

10

Analisi Strategica (Sintesi tendenze evolutive del settore)



1. Tendenza della Distribuzione ad assumere il controllo della filiera
2. Strutturale spostamento delle attività da "rete" (distribuzione secondaria) a "consegne dirette a clienti" (trasporti primari)
3. Il mercato mostra dimensioni rilevanti solo in minima parte coperte da O.L.
4. I peggioramenti di produttività indotti dagli interventi legislativi, richiederanno capacità progettuali e applicazione di logiche industriali (che solo gli operatori più grandi potranno garantire)



11

Indice



- **NUMBER1 (chi siamo)**
- **L'analisi strategica (processo e sintesi)**
- **L'analisi strategica (la diagnosi)**
- **Il Piano Generale di Cambiamento**
- **Conclusioni**
- **Se abbiamo ancora voglia ! (innovazione)**

12

Analisi Strategica (La diagnosi)



Number1 In passato ha rappresentato un modello di riferimento per il settore

Nel tempo si creò un disallineamento **tra FATTORI CRITICI DI SUCCESSO del mercato e COMPETENZE DISTINTIVE della Società** (N1 ha dunque competenze che però non le consentono più di differenziarsi come un tempo, in alcuni casi, oppure manca di competenze oggi indispensabili, in altri casi).

I casi di disallineamento sono:

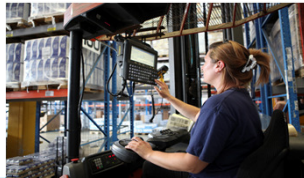
1. Il **livello di servizio** è elevato ma **non è percepito come particolarmente differenziante** dalla media dei clienti, al fine di poter sostenere differenze di prezzo significative
2. La **rete territoriale capillare** e controllata direttamente è un elemento distintivo
Ma i volumi che transitano in distribuzione secondaria sono drasticamente calati (raggiungiamo più di 100.000 punti di consegna ma poco meno di 60 punti assorbono la metà dei volumi).
3. Il posizionamento strategico è chiaro: **forte focalizzazione** su aziende di grandi dimensioni del settore "dry grocery" (**ma il mercato è prevalentemente composto da aziende di medio-piccole dimensioni** e i canali di vendita differenzianti sono quelli "specialistici/professionali", poiché il dettaglio tradizionale è in regressione).

13

Analisi Strategica (La diagnosi)



4. Il posizionamento strategico è chiaro: **focalizzazione** sui clienti della logistica della **Produzione**; ma vi sono altri gruppi di clienti sinergici lungo la filiera a monte e a valle
5. E' in atto un processo di **"presa del controllo" dei processi logistici da parte dei Distributori** (pertanto è indispensabile per la sopravvivenza accreditarsi presso tale gruppo di clienti)
6. Presso i **gruppi multinazionali**, é in atto un processo di accentramento decisionale (pertanto le imprese che non saranno in grado di "coprire" la dimensione internazionale sono destinate a soccombere in tale segmento di mercato).
7. Per crescere nel **"middle market"** costituito da imprese a controllo familiare e caratterizzate da esigenze meno evolute è **necessaria flessibilità** (possibilità di implementare processi semplici, condivisibili e **a basso costo**).
8. La Società ha **sviluppato** una immagine di serietà e di **efficacia (a scapito dell'efficienza** dei processi interni frammentati, talvolta difettosi - con assorbimento interno dei costi - e un'informatica cresciuta per stratificazioni successive e poco organica)
9. Number1 in passato ha sviluppato innovazione (soprattutto nell'area dei trasporti) ma oggi ha un **deficit di capacità progettuale**, nei confronti dei concorrenti multinazionali.



14

Indice



- **NUMBER1 (chi siamo)**
- **L'analisi Strategica (processo e sintesi)**
- **L'analisi Strategica (la diagnosi)**
- **Il Piano Generale di Cambiamento**
- **Conclusioni**
- **Se abbiamo ancora voglia ! (innovazione)**

15

NUMBER 1
Supply Chain Innovation

Dall'Analisi Strategica al Piano di Azione

Punto di partenza

Le **Competenze Distintive** di Number1 non sono completamente allineate ai **Fattori Critici di Successo** del Mercato

Obiettivo

Lavorare per il riallineamento.
Altrimenti la sopravvivenza di Number1 sarà a rischio

Risultati attesi

Sviluppo sostenibile (dunque ricerca di posizione competitiva difendibile)

16

NUMBER 1
Supply Chain Innovation

Piano di Azione – Analisi e obiettivi

DEFINIZIONE DI UN PIANO GENERALE DI CAMBIAMENTO:

- *Cultura organizzativa*
- *Processi*
- *Struttura organizzativa*
- *Architettura I.&C.T.*
- *Portafoglio Offerta Commerciale*

17

Piano di Azione – I primi interventi



MIGLIORAMENTO DELL'EFFICIENZA E DELLA CAPACITA' PROGETTUALE

- *Ridisegno di processi e sistemi*
- *Accrescimento delle competenze*
- *Miglioramenti di efficienza (produttività, ridisegno del network & altre attività)*

IN ALTRE PAROLE:

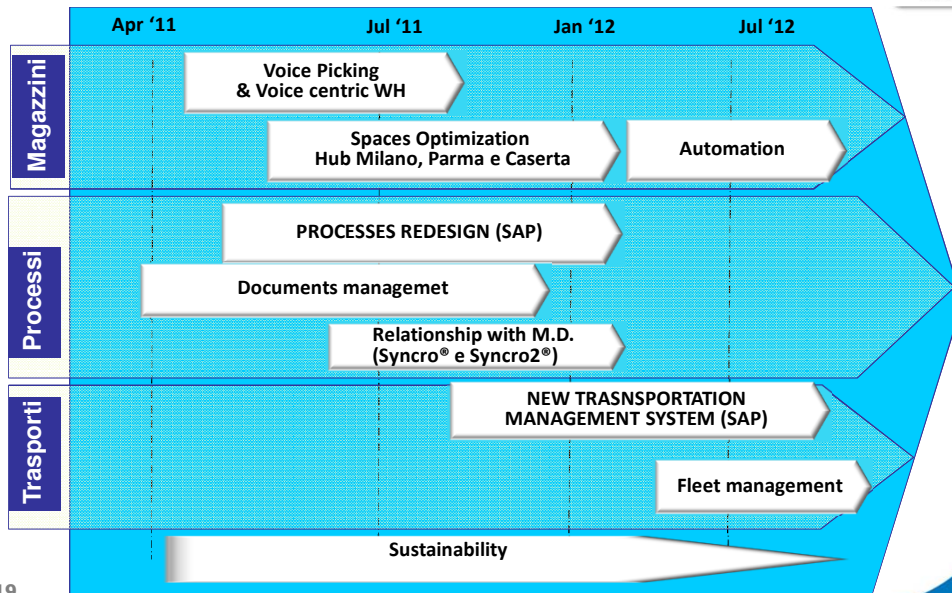
*maggior flessibilità
minori tempi di reazione
maggiori competenze*

*maggior semplicità
minori costi
maggior capacità di innovazione*




18

Piano di Azione - Esempio piano progetti di innovazione



19

Piano di Azione – I tempi del cambiamento



Focus: on competition

N1 gets a defensible space in the existing market


Focus: on demand and innovation

New “Blu Ocean”

From 2013


General Plan for Change
New Organization (Phase 1)
Processes & Systems Redesign
Realignment D.C. & C.S.F.
Development in the existing market
New “Blu Ocean”

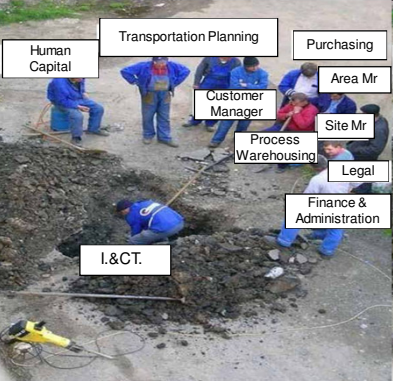
Mid 2010
Early 2011
2011 - 2012
2012 - 2015



20

Piano di azione - Le cifre dei primi cambiamenti





- Dirigenti **meno 40%**
- Colleghi della Sede **1/3 ha cambiato lavoro**
- Struttura commerciale **81% dei colleghi è nuovo**
- Ridisegno Processi **coinvolte + di 40 persone**
- Riduzione costi **20 milioni di euro**
- Sviluppo comm. **ripresa la crescita del fatturato al 2013**

21

Indice



- **NUMBER1** (chi siamo)
- **L'analisi Strategica** (processo e sintesi)
- **L'analisi Strategica** (la diagnosi)
- **Il Piano Generale di Cambiamento**
- **Conclusioni**
- **Se abbiamo ancora voglia !** (innovazione)

COMUNICAZIONE ESTERNA



Non basta agire bene é necessario che il Mercato ne sia convinto



DOSSIER

Number 1 "movimenta" l'innovazione logistica

Il gruppo ha realizzato la più grande implementazione voice in Europa, con tecnologia Vocellist. Progetto con carrelli LGV a guida laser per Barilla

Il nuovo business

Un progetto che coinvolge operatori e fornitori, che rappresenta un punto di incontro tra il cliente e il fornitore, un punto di incontro che si realizza attraverso un processo di innovazione tecnologica e di business. Il nuovo business è un processo di innovazione tecnologica e di business che si realizza attraverso un processo di innovazione tecnologica e di business.

Il nuovo business

Un progetto che coinvolge operatori e fornitori, che rappresenta un punto di incontro tra il cliente e il fornitore, un punto di incontro che si realizza attraverso un processo di innovazione tecnologica e di business. Il nuovo business è un processo di innovazione tecnologica e di business che si realizza attraverso un processo di innovazione tecnologica e di business.

Il nuovo business

Un progetto che coinvolge operatori e fornitori, che rappresenta un punto di incontro tra il cliente e il fornitore, un punto di incontro che si realizza attraverso un processo di innovazione tecnologica e di business. Il nuovo business è un processo di innovazione tecnologica e di business che si realizza attraverso un processo di innovazione tecnologica e di business.



Specialisti nel mondo Grocery.

COMUNICAZIONE INTERNA



Strategie e obiettivi comunicati a tutti

24



“L’arte della guerra non richiede mosse complicate,
le più semplici sono le migliori.

Uno potrebbe chiedersi perché i generali
commettono tanti errori:

è perché si sforzano di essere ingegnosi.”

Napoleone

Per cambiare una Società possono bastare semplici azioni

- gli obiettivi devono essere chiari e condivisi e
- l’impiego delle forze coordinato nei tempi e nei modi

Indice



- **NUMBER1** (chi siamo)
- **L'analisi Strategica** (processo e sintesi)
- **L'analisi Strategica** (la diagnosi)
- **Il Piano Generale di Cambiamento**
- **Conclusioni**
- **Se abbiamo ancora voglia !**
(innovazione)

26

Innovazione



L'eccessiva frammentazione degli operatori del settore logistico

L'evoluzione legislativa

Comportamenti di ottimizzazione parziale della Distr. Moderna



Inducono continui incrementi di costo

L'unica strada per sottrarsi alle logiche del "sottocosto" e dell'illegalità

È L'INNOVAZIONE

(1) di processo, (2) tecnologica e (3) di collaborazione nella filiera



2) Automazione magazzino multi produttore



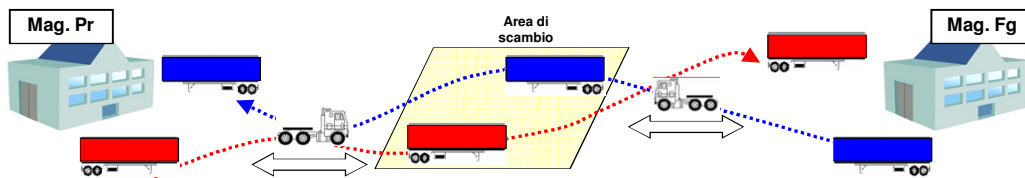
**Abbiamo avviato la più estesa realizzazione
In Europa con tecnologia VIO**

**Produttività:
da +10% a + 20%**

Errori: -50 %

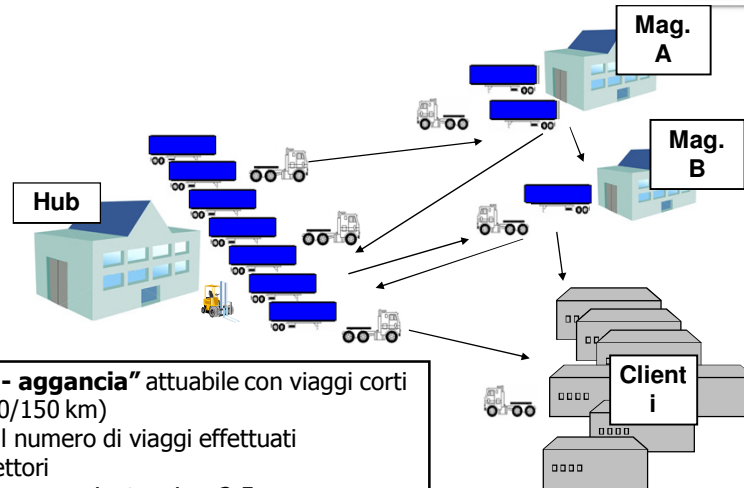


3) Trasporti - modello Diligenza



- Oby: ore di lavoro dell'autista totalmente impiegate per viaggio
- Presupposto di base: traffici bilanciati
- Esempio su tratta Foggia – Parma (640 km)
- 150.000 Km/anno previsti per automezzo
- Riduzione Incremento Costi Fissi : circa 6%

4) Trasporti - modello Sgancia- Aggancia



- Modalità **"sgancia - aggancia"** attuabile con viaggi corti (non superiori a 100/150 km)
- Obj: massimizzare il numero di viaggi effettuati giornalmente dai vettori
- Media viaggi/gg/mezzo raggiunta: circa 2,5
- Decentrata attività di pianificazione e ingaggio da sede a periferia

5) d.d.t. - stampa laser e scannerizzaz. redemption



Document Redemption

Qualsiasi Sede del network
NUMBER 1 diventa un punto di
ingresso dei documenti firmati

6) Syncro – Modelli collaborativi di filiera



Syncro®: come funziona

50 Ce.Di.+20 Fornitori
SENZA Syncro® =



50 Ce.Di.+20 Fornitori
CON Syncro® =

