



# LE AZIONI INTRAPRESE SUL PUNTO VENDITA DURANTE IL LOCKDOWN, LA PAROLA AI RETAILER

Superata la sesta settimana di lockdown, sono tante le azioni messe in campo nel mondo del **retail food**, settore che si è trovato a fronteggiare in prima linea una emergenza senza precedenti, senza alcuna pianificazione e con tempo zero di reazione.

Dall'iniziale risposta di forza all'onda d'urto del fenomeno dell'accaparramento, dovuto alla paura e all'incertezza del momento, la distribuzione si è dovuta strutturare e organizzare per soddisfare i bisogni di una domanda sempre crescente, adottando misure di distanziamento sociale e protezione del personale e del consumatore, garantendo un approvvigionamento delle merci ben superiore alla norma.

Il retail food ha raccolto la sfida e si è trasformato velocemente, grazie a una forza di volontà che ogni impresa, con le sue caratteristiche, è riuscita a esprimere, fatta di impegno di tutte le aree dell'azienda, della capacità di gettare il cuore oltre all'ostacolo, ma anche di competenza e organizzazione. Solo chi infatti è in grado pianificare e adeguarsi al mercato, è in grado di proporre un cambiamento così significativo, in così poco tempo.

Sotto gli occhi di tutti è chiara la **trasformazione del punto di vendita**, il contingentamento degli ingressi, la differenziazione di orari, l'adozione di sistemi di protezione all'accesso e in fase di assistenza alla vendita. Molto meno evidente è però il resto del lavoro che è stato organizzato, ad esempio, in **ambito logistico**, per le consegne puntuali. Ci sono inoltre le **attività delle centrali distributive** per consentire tutte le attività amministrative, commerciali e marketing che garantiscono il flusso merci e la corretta relazione con i produttori, altro tassello fondamentale nella filiera.

Per questa ragione abbiamo deciso di intraprendere un **viaggio nell'organizzazione di alcune aziende clienti**, rappresentative del territorio italiano e di alcune delle principali catene retail nazionali, che si sono rese disponibili nel raccontarci le loro esperienze nel lockdown, focalizzandoci proprio in questi tre ambiti, la **rete vendita**, la **centrale** e i **magazzini logistici**. Ciascuna impresa ha le sue peculiarità di organizzazione, territorio e bisogni a cui rispondere, ma l'obiettivo comune di rispondere al consumatore, in questa emergenza.

## RETE VENDITA

Nella prima intervista ci occupiamo della gestione straordinaria dei punti di vendita.





Iniziamo da **Vanni Chioccoloni, CIO del Gruppo PAC2000A**, la più grande delle cooperative associate al Consorzio Nazionale Dettaglianti (CONAD), che oggi si estende su gran parte del Centro e Sud Italia - dall'Umbria fino alla Sicilia, passando per il Lazio, la Campania e la Calabria e che conta oltre 1200 soci. C'è stato un forte stress iniziale sui **Sistemi Informativi**, dice Chioccoloni, a causa delle impreviste e pressanti richieste che ci sono pervenute dai vari settori aziendali, per garantire l'operatività di tutte le funzioni operative, nel rispetto del protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del Coronavirus (COVID-19) negli ambienti di lavoro. È stato fatto un forte screening per individuare le funzioni più delicate ed essenziali alle quali dare priorità. Tutta l'azienda ha reagito con forte spirito di gruppo e tutti insieme, a testa bassa, siamo riusciti a garantire la continuità del business, con energia e orgoglio.

Per quanto riguarda nello specifico la rete di vendita, l'impatto più significativo è stato sull'**eCommerce**, che per noi significa spesa online e nella maggior parte dei casi, con consegna a domicilio, continua il CIO di PAC2000A. È un progetto in cui abbiamo sempre creduto e sul quale abbiamo investito da tempo, tanto che sulla nostra piattaforma erano già attivi circa 150 punti di vendita, dislocati nelle regioni storiche, oltre che in Sicilia ed in Emilia Romagna, con un call center e una logistica dedicati per la consegna. Crediamo infatti che l'eCommerce sia un canale di vendita in crescita, che comporterà un cambiamento reale nel comportamento di spesa del consumatore. Ma quello che è successo è stato davvero devastante. Già dai primi giorni del lockdown si è avuta la sensazione che qualcosa di grosso sarebbe successo, anche se ancora la maggior parte delle persone si recava fisicamente nei negozi per la spesa. Poi **i numeri sono esplosi**, con una presenza sul sito di una quantità di utenti decuplicata rispetto alla media alla quale eravamo abituati, ma soprattutto le visualizzazioni e le interazioni online sono diventate improvvisamente milioni. Abbiamo immediatamente reagito triplicando la potenza dell'infrastruttura a supporto, ma nonostante questo, devo dire che la gestione è stata davvero impegnativa per tutti. Anche perché alla piattaforma, presto si sono affiancate altre modalità di ordine meno strutturate, come gli ordini telefonici e WhatsApp, che sono comunque risultate efficaci per l'ottenimento del risultato finale, ovvero permettere al maggior numero di persone di ricevere la spesa rimanendo a casa. In PAC2000A ci siamo dati l'obiettivo di garantire ai nostri clienti online, un tempo molto contenuto fra l'ordine e l'effettiva consegna, la quale non è mai stata superiore al giorno successivo, nonostante i picchi di più di mille e seicento ordini al giorno. Per fare questo abbiamo dovuto investire sul potenziamento a tempo di record della logistica delle consegne, attività in cui i soci si sono impegnati fortemente anche con mezzi propri, e sul contingentamento del numero di ordini giornaliero accettabili online, a seconda della dimensione del punto di vendita scelto dal cliente. Leggendo i feedback che abbiamo ricevuto, che sono stati davvero tanti, devo dire che i nostri consumatori hanno apprezzato la serietà e l'impegno di questo progetto e la garanzia di effettuare un ordine ed averlo disponibile in così poco tempo.

Un altro tema molto impattante sulla nostra rete vendita è stato quello della **gestione in cassa dei Buoni spesa Covid-19** emessi dai Comuni, continua Vanni Chioccoloni. PAC2000A copre un territorio molto esteso, che interessa diverse regioni e un numero molto significativo di Comuni. Non essendo state emanate delle indicazioni precise sulla tipologia di buoni che potevano essere emessi, nei punti vendita, abbiamo dovuto gestire moltissime modalità di riscatto per le più disparate tipologie di buoni COVID-19: buoni cartacei, con PIN sul cellulare, buoni pasto, carte prepagate e altro ancora. Da questo punto di vista è stato importante realizzare velocemente un vademecum che abbiamo inviato ai punti vendita per consentire loro di gestire, con semplici operazioni in cassa, le diverse tipologie di buoni e l'aggiuntivo sconto del 10%, che i soci e le cooperative di Conad hanno deciso di applicare al momento del pagamento della spesa con i COVID-19, accogliendo di fatto l'invito fatto alle aziende della distribuzione dal Presidente del Consiglio. Credo che in questa situazione un plauso speciale debba essere fatto ai soci della cooperativa, che si sono impegnati per far fronte a contingenze sempre diverse, adattandosi al bisogno, senza tirarsi mai indietro nonostante le difficoltà che ciascuno di noi umanamente ha vissuto sulla propria pelle ed a tutti colleghi che hanno dimostrato grande resilienza in questo momento a dir poco difficile, complicato e concitato. Chioccoloni conclude dicendo che già da qualche settimana si sta lavorando in PAC2000A per prevedere quanto sarà necessario, in termini organizzativi e tecnologici, per gestire la fase 2 dell'emergenza COVID, che vedrà la riconversione di molti processi operativi, al fine di garantire la continuità delle attività commerciali e la sicurezza dei clienti e dei dipendenti dei punti vendita e dei siti logistici della cooperativa.



La dinamica non è stata tanto diversa anche in Sardegna ci conferma **Marco Coppola, CIO di ISA S.p.A.**, una delle più importanti società di distribuzione di prodotti agroalimentari dell'isola, che grazie a una moderna e capillare rete di vendita, basata sull'esperienza e la professionalità delle proprie risorse umane, rifornisce oltre 400 affiliati e una trentina di punti di vendita di proprietà tra i quali si distinguono i due Centri Commerciali di Sassari e Villacidro. Se devo sintetizzare quali sono stati i tre temi principali da gestire per la rete vendita a partire dal dieci di marzo devo parlare delle **aperture straordinarie**, fenomeno ritengo fortemente legato

al territorio, dell'approvvigionamento dei negozi e dell'**eCommerce**.

Andando per ordine quello che è successo inizialmente è stato l'assalto ai negozi, come su tutto il territorio italiano, che però in Sardegna è stato affiancato ben presto da un incremento significativo del fabbisogno, dovuto a un aumento importante della popolazione presente, per un flusso migratorio di rientro dai grandi centri urbani, o verso le seconde case. Per esempio è stato necessario **anticipare di almeno un mese l'apertura di uno dei punti di vendita stagionali che abbiamo in Costa Smeralda**, che significa non solo rifornire un negozio, ma anche richiamare e organizzare il personale che deve essere presente, senza alcun preavviso.

L'aumento importante delle richieste della rete vendita ha praticamente **aumentato di un terzo i carichi e di conseguenza le consegne**. Isa si avvale di trasportatori, ad alcuni dei quali inizialmente è stato richiesto di raddoppiare i turni, e successivamente, visto che non era ancora sufficiente, di aumentare la flotta operativa. Con questi accorgimenti stiamo in questo momento utilizzando quasi la flotta estiva, che è del quaranta per cento superiore a quella invernale. Solo in questo modo riusciamo a garantire una agenda consegna nei centri più popolosi con un approvvigionamento giornaliero, e con tre consegne settimanali, nelle zone che ne prevedono nell'ordinario due.

Anche noi, aggiunge Coppola, abbiamo avuto un notevole impatto nell'**eCommerce**, con consegna a domicilio, che stiamo incidendo in questo periodo intorno all'otto/nove per cento del fatturato complessivo. Avevamo avviato in maniera sperimentale il progetto sul punto di vendita di Cagliari, utilizzando una soluzione ingegnerizzata, che prevede una forte integrazione con il nostro backoffice, in termini di gestione assortimento e ordini. Non nascondo che questo lavoro già fatto ci ha consentito di **reagire velocemente alla crescente domanda e oggi, attivando la metà dei punti di vendita di proprietà**, possiamo dire di avere raggiunto il cento per cento del territorio che abbiamo suddiviso per zona, traguardo importante per noi. Tutto questo è stato possibile grazie alla disponibilità e l'impegno degli addetti alle vendite, che nonostante la formazione sommaria sull'adozione dello strumento, sono stati in grado di diventare velocemente autonomi nella gestione del processo.

Credo che il fenomeno più importante che abbiamo vissuto, chiude il CIO di Isa spa, sia il **rafforzamento del legame fra consumatori e punto di vendita**. Il contatto telefonico a seguito di un ordine o di una consegna, ha generato un legame unico ed esclusivo. Avere fatto una buona pianificazione e avere aggiunto dei servizi nel momento del bisogno sono sicuro che ci consentirà di mantenere l'ottima relazione instaurata, anche quando la situazione sarà tornata per tutti un po' più alla normalità.



Sicuramente l'impegno sulla consegna a casa è stato importante per la maggior parte dei retailer, sia adottando soluzioni in proprio, che sfruttando sistemi completamente in outsourcing,

oppure utilizzando soluzioni meno strutturate. Sentiamo l'esperienza di **Giovanni Arcamone, CIO di Tato Paride S.p.A.**, azienda con sede a Barletta, operante nella grande distribuzione dal 1975, fortemente radicata nel territorio, che da gennaio 2019 ha iniziato un nuovo sodalizio commerciale con Coop Alleanza 3.0 con la quale ha siglato un accordo di Master Franchising, grazie al quale commercializza le note linee di prodotti a marchio Coop, in esclusiva nella regione Puglia e nella provincia di Matera. Arcamone racconta che il progetto **spesa a domicilio in Tato era già attivo sul punto di vendita a Bari, ma è stato esteso a Barletta, Bitonto, Trani e Taranto, in neanche un mese**. Tutto questo è stato reso possibile grazie alla scelta che abbiamo fatto di adottare una soluzione completamente in outsourcing, sia in termini di hardware, di software, ma anche di consegna, dice il CIO. Uno dei problemi principali in Puglia è stato quello della disponibilità dei mezzi e non

doversene occupare direttamente, almeno per i punti di vendita, è stato un grande sollievo. Basti pensare che per quanto riguarda gli ordini a magazzino, sono quasi stati triplicati. Al di là della disponibilità della merce, che per Tato non è mai stato un problema, e del personale addetto alla preparazione, la difficoltà più grande è stato proprio organizzare i trasporti. Anche nell'esperienza del CIO di Tato Paride, **l'eCommerce ha rafforzato la relazione fra punto di vendita e il consumatore**. Del resto l'intero progetto è stato proprio interpretato dall'impresa come un servizio aggiuntivo da erogare al cliente finale.



Un importante punto di vista lo fornisce **Franco Corradini, CIO di Sait, il Consorzio delle Cooperative di Consumo Trentine**, che organizza le strutture e i servizi per la distribuzione dei prodotti alle Famiglie Cooperative e ai loro negozi, oltre alla gestione di una ventina di punti di vendita di proprietà, dove vengono commercializzati in

esclusiva per il Trentino i prodotti a marchio Coop. Il nostro territorio è particolare, non solo morfologicamente, esordisce Corradini, con più di duecento punti vendita nella sola provincia di Trento, che sono gli unici esercizi commerciali presenti nei singoli paesi. Fa parte della missione della nostra impresa garantire a tutti i centri, anche quelli più piccoli, l'approvvigionamento alimentare, e ovviamente in questa situazione di emergenza è stato necessario organizzarsi al meglio per continuare a fornire questo indispensabile sostegno sociale, soprattutto se iniziamo a parlare di spesa on line e consegne a casa. Per fortuna **abbiamo ricevuto grande collaborazione dai comuni, dalle associazioni di volontariato e in particolare dalla protezione civile e dai vigili del fuoco. Si sono create importanti sinergie con i punti di vendita**, con la segnalazione da parte delle istituzioni dei casi di bisogno più significativi, prontamente gestiti con una raccolta spesa da parte dei volontari, che oltre a essere presenti fuori dai negozi per gestire un accesso controllato e limitare fenomeni di resse, si sono spesso affiancati al personale del punto di vendita per le consegne. Per quanto riguarda la **gestione dei buoni spesa**, le due province autonome di Trento e Bolzano hanno attuato politiche differenti. A Trento non sono stati emessi buoni, ma è stata preferita la linea di sostegno con accredito diretto sul conto corrente per le fasce protette; la provincia di Bolzano invece si è allineata al resto del territorio e ha emesso buoni in diverse modalità a cura del singolo comune. In questo caso anche noi come Sait abbiamo aderito all'impegno di Coop Italia di incrementare con un ulteriore sconto del dieci per cento i buoni messi a disposizione delle famiglie in difficoltà economica. Per concludere dice Corradini, **i punti di vendita sono stati davvero impegnati su tanti fronti**. Non solo per rispondere all'incremento di domanda e gestire in modalità extra ordinaria gli ordini e le consegne, ma anche per applicare tutte le protezioni per adeguarsi alle norme in divenire e gestire il tema della sanificazione puntuale delle strutture. In Sait siamo molto orgogliosi della volontà e dello spirito di sacrificio che hanno dimostrato tutti i nostri colleghi e collaboratori.



Visto il territorio in cui opera, la situazione è stata piuttosto difficile anche per **Conad Centro Nord**, la cooperativa associata al Consorzio nazionale tra dettaglianti (CONAD) che svolge la sua attività nelle province emiliane di Reggio Emilia, Parma e Piacenza

e in Lombardia con più di 240 punti vendita e oltre 195.000 mq di superficie complessiva. Parla il **responsabile sistemi informativi, Stefano Casoli**. Abbiamo da subito dovuto affrontare una emergenza senza precedenti, in particolare su due punti di vendita, quello che ha sede a Lodi, e quello che ha sede a Codogno. Credo nessuno fosse pronto ad affrontare una attività di vendita in una zona rossa, o anche solo sapere con chiarezza cosa questo volesse dire. Abbiamo sicuramente fatto da apri pista. A parte lo shock dovuto anche alla preoccupazione relativa ai tanti colleghi che risiedono in quelle zone, abbiamo dovuto affrontare una **chiusura iniziale forzata** di alcuni giorni dei punti vendita in zona rossa e un **fenomeno di accaparramento in fase di riapertura** che ci ha portato a gestire un **flusso merci superiore anche del duecento per cento su alcune merceologie**, rispetto alla norma, nei primi giorni. Per tutta la popolazione non era chiaro cosa sarebbe successivamente successo, e se fossero previste azioni ancora più restrittive. Anche organizzare la logistica delle consegne è stata una impresa, ma credo il più grande vanto sia stato l'essere riusciti a gestire questa situazione, grazie alla disponibilità di tutto il personale e una forza di volontà tipiche del territorio che rappresentiamo, in cui non si molla mai. Anche nella nostra esperienza, continua il responsabile dei sistemi informativi di CCN, abbiamo dovuto gestire il tema dell'**eCommerce, delle consegne a domicilio e della gestione dei buoni pasto spesa**, che personalmente mi ha fatto perdere almeno una notte di sonno, commenta sorridendo Casoli, visto le centinaia di comuni gestiti con modalità differenti, ma direi che superato il primo momento di disorientamento, tutto è stato possibile con un attento lavoro di squadra fra rete vendita, centrale e logistica. Questo ci consente di guardare avanti con grande ottimismo e di preparare con attenzione la Fase 2 che sarà altrettanto impegnativa, con capacità di organizzare e programmare per tempo le attività. In particolare conclude il Stefano Casoli, oggi ci stiamo già concentrando su due fronti che sono in fase di valutazione, entrambi legati alla salvaguardia degli addetti e dei consumatori. Il primo è relativo alla dotazione delle superfici di vendita di **rilevatori di temperature anomale** e il secondo prevede un **sistema di gestione delle code strutturate**, con prenotazione anche online di un numero per accedere al punto di vendita, saltando la coda.