



LE AZIONI INTRAPRESE DALLE CENTRALI 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.

CENTRALE

Nella seconda parte ci occupiamo delle azioni e di come si è organizzata la centrale.





Ciascuna impresa retail, in base alla sua complessità e organizzazione ha dovuto lavorare su più fronti per riuscire ad erogare il migliore servizio alla popolazione, garantendo la copertura delle norme previste, e soprattutto la salute dei propri dipendenti e

dei consumatori finali. Abbiamo chiesto a **Maurizio Barsacchi, CIO di Conad Nord Ovest**, cooperativa del gruppo Conad, che con i suoi 381 soci e oltre 580 punti di vendita, copre larga parte del territorio italiano, dal Piemonte e la Valle d'Aosta alla Liguria, la Toscana, la Sardegna e anche province dell'Emilia, del Lazio e della Lombardia, di raccontarci la loro esperienza.

Sono molto soddisfatto di come complessivamente siamo riusciti a reagire nel momento di difficoltà, ci racconta il CIO, e ringrazio tutta la squadra per questo. Inizialmente i **sistemi informativi hanno avuto un ruolo chiave**, di coordinamento, per consentire all'impresa di continuare a lavorare adeguatamente e di rispondere all'onda d'urto, ma ce l'abbiamo fatta.

Al primo posto rispetto alle attività che ci hanno impegnato da subito metto sicuramente la gestione dello **smart working**, commenta Barsacchi, che nel nostro caso ha significato mettere in condizioni quasi 400 persone di lavorare in sicurezza da casa, con quello che comporta in termini di fornitura di portatili, strumenti collaborativi, accessi e sistemi di sicurezza, ma anche formazione del personale e assistenza. Tutto questo in neanche due settimane di tempo. Un'accelerazione necessaria verso questa modalità di lavoro, già prevista nella nostra organizzazione, che sicuramente sarà utilizzata anche in futuro, dopo avere opportunamente valutato come ottimizzare la gestione di processi tradizionali da remoto, per il mantenimento delle performance e della produttività.

Un altro tema particolarmente importante per CNO è stato **l'adattamento della supply chain alle nuove esigenze**. Ci sono stati picchi di richieste per alcune categorie di merci in due settimane, tali da coprire quanto mediamente fornito in 6 mesi, mettendo in crisi tutta la filiera e la catena di approvvigionamento, dai produttori, alla logistica e al punto di vendita. Sono aumentati i volumi e quindi anche il numero di consegne. I negozi di prossimità sono stati gestiti con attenzione particolare, vista l'affluenza, modificando a volte la sequenza di preparazione ed effettuando tagli, se necessario, per garantire a tutti la merce, aggiunge Barsacchi. Abbiamo lavorato sull'assortimento del punto di vendita, sull'identificazione delle categorie a rischio, sulla gestione di proposte alternative. Per i beni di prima necessità è stato previsto lo stoccaggio in strutture dedicate, in modo tale da evitare per quanto possibile le rotture di stock. Il personale dei centri distributivi e della logistica è stato molto concentrato su questi aspetti, fondamentali per consentire un flusso merci continuo e di supporto alla forte domanda.

L'ultimo fronte su cui davvero siamo stati tanto impegnati è il mondo **e-commerce**, per noi Click e Collect, che è esploso in termini di richieste, a seguito del lockdown, conclude Maurizio Barsacchi. La nostra cooperativa ha sempre creduto in questo canale di vendita, tanto che era già attivo per più di 150 punti di vendita, ma siamo arrivati ad avere nei momenti di picco 80.000 accessi giornalieri, con più di 3.500 ordini giornalieri da gestire, anche nelle superfici più piccole. Superate le prime difficoltà, adeguando le infrastrutture a supporto, il sistema è andato a perfezionarsi, grazie anche al grande impegno del personale

del punto di vendita, che nel tempo ha aumentato le fasce orarie disponibili per il ritiro e anche il numero di ordini gestibili per fascia, rispondendo alla domanda crescente dei consumatori. Questo è un titolo che farà parte anche della nostra strategia futura e su cui c'è ancora tanto da fare, anche a livello di gruppo. L'e-commerce è diventato una abitudine di consumo consolidata del consumatore, anche se probabilmente i numeri, inizialmente, saranno differenti.



Come abbiamo già avuto modo di verificare con le esperienze raccolte nelle precedenti interviste, il mondo retail ha reagito velocemente all'emergenza introdotta dal Covid-19. Alcune aziende sono state anche in grado di adattare il proprio business per continuare a supportare il territorio di

riferimento, dimostrando grande resilienza, ma soprattutto serietà e notevoli capacità.

È il caso di **Lem Market S.p.A.**, cash and carry per professionisti del settore alimentare. Un punto di riferimento per bar, ristoranti, pizzerie, mense, catering, hotel, comunità ed alimentaristi, che opera a Cesana Brianza, in provincia di Lecco. Il 2020 è un anno partito molto bene per i nostri clienti e quindi per noi. Il consumo fuori casa, nel nostro territorio, ha avuto delle performance decisamente superiori rispetto agli anni precedenti, favorendo il settore Ho.Re.Ca, a cui principalmente ci rivolgiamo, ci racconta **Maria Luisa Valsecchi, proprietaria e responsabile marketing** di Lem Market. Ma **dai primi di marzo tutto è stato azzerato**, in periferia purtroppo il trasporto e la consegna a domicilio sono ancora poco sviluppati. Essendo la Lombardia particolarmente colpita, ci siamo trovati a dovere **supportare alcuni comuni della zona**, spesso dotati di un solo negozio, in alcuni casi chiuso per malattia dei proprietari, in cui la popolazione si è trovata senza punto di approvvigionamento e come unico interlocutore le associazioni di volontariato e beneficenza.

Non ci siamo certamente persi di animo, continua Valsecchi, forti del fatto che non abbiamo mai completamente smesso di lavorare per i negozi alimentari tradizionali, abbiamo agito su più fronti. Per prima cosa abbiamo **rivoluzionato completamente l'assortimento**, in termini di categorie di prodotti, ma anche di formato, per potere essere distribuito anche al consumatore finale, non è banale passare dalla fornitura di salumi interi alla singola vaschetta ad esempio. Contemporaneamente ci siamo attivati per **recuperare tutto quello che era introvabile per l'igiene professionale e la protezione personale**, come disinfettanti e mascherine, ma ora anche segnaletiche orizzontali/verticali, il nastro adesivo, le piantane, fondamentali in fase 2, per dare il massimo supporto ai nostri clienti, per attrezzarsi adeguatamente e ripartire prontamente. Infine ci siamo messi completamente a disposizione di alcuni comuni e associazioni di volontariato, per confezionare delle piccole spese per i più bisognosi, consegnate dalle onlus di zona.

Devo davvero ringraziare i nostri collaboratori per tutto l'impegno e la volontà con cui ci hanno seguito in questo difficile percorso, riservando sempre un sorriso e una parola cara a chi ne aveva bisogno, non tirandosi mai indietro rispetto alle necessità. Si sono dati tutti da fare ben oltre a quanto richiesto, sia come presenza, che con le mansioni. E devo dire

che tutto questo ha creato un legame speciale anche con i nostri clienti, che hanno ricambiato con piccoli gesti, tanto preziosi per noi. Qualcuno ha portato focacce e dolcetti, qualcun altro dei fiori, conclude Luisa Valsecchi. La comunità ha funzionato e ora siamo pronti a ripartire, insieme.



COMMERCANTI INDIPENDENTI ASSOCIATI
SOCIETÀ COOPERATIVA

Inutile sottolineare quanto sia stato complicato reagire prontamente a quanto ci è successo da fine febbraio, esordisce **Gianni Brasini, Direttore Organizzazione e Servizi**

di CIA, Commercianti Indipendenti Associati, la Cooperativa di dettaglianti che associa gli imprenditori Conad dei territori di Romagna, San Marino, Marche, Friuli-Venezia Giulia, Veneto e Lombardia. Inizialmente i provvedimenti si susseguivano veloci, le normative erano in divenire, il mercato era in fibrillazione e siamo stati costretti tutti a navigare a vista. È stato un po' un rincorrere. Quando finalmente è stato definito il protocollo a metà marzo, abbiamo creato un **Comitato aziendale di crisi** che, come da specifiche, ha preso in carico le **azioni da intraprendere**, definito le **regole dell'organizzazione** e verificato la corretta **applicazione**. Da subito sono state inserite nelle bacheche aziendali e nel portale interno le informazioni e le disposizioni da tenere in materia di corona virus, affisse nei locali segnaletiche specifiche, pianificate le **sanificazioni giornaliere di tutti i locali** e degli spogliatoi, fornita al personale "l'introvabile" attrezzatura di prevenzione e regolamentati gli accessi dei visitatori e dei lavoratori con relativa presa visione delle temperature corporee. L'impegno di tutti è stato costante e straordinario, inizialmente con riunioni a tutte le ore, tutti i giorni, con la difficoltà e l'apprensione di capire se le decisioni che si stavano prendendo fossero corrette. Ci siamo assunti una grande responsabilità, ma siamo riusciti a garantire a tutti una buona **sicurezza sul lavoro**, la cosa più importante e soprattutto il risultato atteso da tutti i colleghi.

Parallelamente al tema di organizzare internamente la gestione dell'emergenza Covid19, si è sommata la **problematicità di gestione dei negozi e dei magazzini**, sotto la spinta degli acquisti irrazionali della popolazione, motivati da incertezza, cattiva informazione mediatica che ha scatenato la paura; l'azione combinata di questi elementi ha messo a dura prova tutta la filiera. La famosa tempesta perfetta, continua il direttore Brasini, per un'azienda come la nostra che già era impegnata nello sfidante piano di ampliamento della rete vendita a seguito dell'acquisizione del gruppo Auchan. Improvvisamente il **movimentato in colli è aumentato in alcuni magazzini di quasi il 60%**, con tutta una serie di effetti collaterali da gestire. Alcuni fornitori hanno iniziato a faticare a consegnare e sono da subito aumentati gli inevasi di merce come guanti, mascherine, disinfettanti. Sono sorti talvolta **problemi con le scorte**, perché per alcune tipologie di merci sono aumentate in modo esponenziale le quantità acquistate e di conseguenza i magazzini meno grandi si sono velocemente riempiti a tal punto che, sporadicamente, hanno anche dovuto respingere delle consegne, generando quindi inevasi su inevasi. Abbiamo inserito a tempo di record molto nuovo personale nei magazzini, in quanto adottiamo storicamente una politica di internalizzazione della nostra logistica.

Siamo riusciti a gestire bene tutto ciò, proprio per questo mi sento di affermare con orgoglio, continua il direttore di CIA, che ancora una volta abbiamo dimostrato che la nostra è una azienda che risponde, solida e compatta, pronta a mettersi in gioco e trovare tutte le energie che occorrono per affrontare anche i tempi difficili. Il periodo che abbiamo vissuto ha introdotto una discontinuità, che porterà a mio avviso alcuni cambiamenti sostanziali, da cui non potremo tornare indietro. Il primo riguarda la visione dell'**e-commerce**, perché di sicuro il consumatore ha fatto un'esperienza che manterrà nel tempo, anche se non con gli stessi numeri, sicuramente con la ricerca degli stessi vantaggi. Il secondo è relativo allo **smart working**, che sarà da ripensare, forse non sarà continuativo e per tutti, ma inciderà sulle pianificazioni, sull'organizzazione dei processi, ma anche sulla progettazione delle sedi e degli spazi comuni. L'ultima riflessione, molto specifica, è legata all'ampliamento progressivo che abbiamo portato avanti negli anni della **numerica delle referenze**, per assortimenti che in questo momento di crisi, sono sembrati decisamente "abbondanti", le persone ricercavano solo beni di primaria necessità. Questo ultimo tema ovviamente coinvolge fortemente soprattutto i produttori e la loro capacità di concentrarsi sulle linee di prodotti ritenuti core, essenziali, nonostante l'investimento già fatto nella differenziazione. Ultimo, ma non ultimo, dobbiamo tenere a mente che tutto questo non sarebbe stato possibile senza la tecnologia, le reti di comunicazione e gli strumenti di collaborazione e videoconferenza, diventati già oggi irrinunciabili; proviamo solo per un attimo a pensare che ricadute avrebbe avuto questa crisi posizionata temporalmente solo 20 anni fa...senza 4G, senza wi-fi, senza tablet, senza smartphome, con modem a 56k...

Credo, conclude Gianni Brasini, che sia stato fatto davvero un grande lavoro da parte di tutta la squadra, che ringrazio, ma mi sento di citare fra tutti i trasportatori e le cassiere, che, in prima linea, ci hanno aiutato a finalizzare lo sforzo di tutti. Grazie!