

Le prestazioni nella logistica sono un tema che sta acquisendo un progressivo interesse sia a livello imprenditoriale che accademico. Nella tavola rotonda organizzata dalla rivista Logistica si sono messe a confronto le esperienze di manager che appartengono ai settori del farmaceutico, dell'elettronica e dell'agroalimentare.

▣ **Andrea Payaro**

Tavola rotonda

Le alte prestazioni della logistica

I settori del farmaceutico, dell'elettronica e dell'agroalimentare sono considerati tra i più integrati oltre che essere accomunati da alcune caratteristiche:

- prodotti con alta obsolescenza, di dimensioni ridotte e ad alto valore;
- elevatissimo numero di referenze;
- prodotti dalle caratteristiche eterogenee sia in tipologia che in volume;
- progressivo aumento delle referenze gestite dovuto ad azioni di marketing;
- modelli distributivi basati su centri di distribuzione che coprono una vasta area territoriale;
- una rete di punti di vendita capillare sul territorio;
- una rilevante componente umana nelle operazioni di magazzino;
- tempi di distribuzione molto ridotti.

In presenza di queste complessità gestionali risulta interessante comprendere come le aziende si sono adeguate per rilevare, monitorare, controllare, migliorare le proprie prestazioni. Si è scelto quindi di fare partecipare alla tavola ro-

tonda i rappresentanti dei settori citati in precedenza, considerando anche realtà aziendali poste a livelli differenti della supply chain, in modo da avere una visione più completa sul tema delle prestazioni della logistica.

Le criticità dei settori

Descriveteci la vostra azienda e la filiera. Quali sono le principali criticità del settore?

Alessandro Lodispoto: «SISA Supermercati, una delle maggiori realtà tra i distributori italiani con 4 miliardi di euro di fatturato a scottrino, ha terziarizzato la gestione dei servizi logistici a 2M Servizi. Attualmente in Italia sono presenti sei centri di distribuzione: Milano per il nord-ovest, Grisignano in provincia di Vicenza per il nord-est, Gricignano d'Aversa in Campania, Gioia Tauro, Palermo e Sassari. Nella Grande Distribuzione Organizzata le principali criticità della filiera sono l'alto numero dei fornitori, dei punti vendita e delle referenze movimentate. Per quanto riguarda i magazzini degli alimentari secchi, per esempio, il nu-



• **ANDREA PAYARO**

Consulente e Professore a contratto presso l'Università di Padova, moderatore della tavola rotonda



• **MICHELE GAGLIARDI**

Presidente del CdA DIMAF Spa, membro di ASSORAM (Associazione Agenti-Depositari Concessionari di Medicinali e Affini)



• **ALESSANDRO LODISPOTO**

Consulente aziendale per la 2M Servizi, in veste di rappresentante della SISA Supermercati Spa



• **STEFANO NOVARESI**

Direttore centrale Operations gruppo Comifar, vicepresidente consorzio DAFNE, membro di ADF (Associazione italiana Distributori Farmaceutici)



• **ANTONELLO PANUCCIO**

Responsabile sviluppo tecnologico DERTA, gruppo EURONICS



• **MICHELE SILVESTRI**

Direttore Supply Chain Management di Muller GmbH



mero di referenze è compreso tra le 5.000 e le 7.000 unità. Le tendenze per il futuro sono di un aumento delle referenze, in quanto le attività di marketing, per migliorare la vendibilità dei prodotti, agiscono su nuovi formati e su nuovi packaging. Tutto questo comporta per i CeDi una continua rivisitazione e manutenzione del layout merceologico. Un'altra criticità è il tempo di consegna dall'ordine che attualmente è generalmente di circa 22 ore».

Michele Silvestri: «Muller è un'azienda conosciuta come produttrice di yogurt che ha due stabilimenti di produzione in Germania e due magazzini in Italia, uno a Milano e uno a Roma. La distribuzione del prodotto, inserito nel mercato italiano solo dal 1996, ha strategi-

camente scelto di servirsi direttamente della GD e della DO, privilegiando i modelli in cui sono attive le centralizzazioni, questo per favorire il tempo di reattività e il contenimento delle dimensioni della struttura (Muller in Italia è composta da 60 addetti).

Fin dall'inizio l'azienda ha terziarizzato il servizio logistico per fare fronte alle problematiche del prodotto caratterizzate da una distribuzione a temperatura controllata, dalla lunghezza limitata della vita del prodotto (32 giorni e shelf life garantita di 23 giorni), lead time dalla presa dell'ordine alla consegna garantita di 24 ore teoricamente in quasi tutta l'Italia, in pratica fino alla linea immaginaria Bari-Napoli. L'azienda deve consegnare a oltre 400 punti di consegna tre volte alla settimana. Dal

punto di vista del numero di prodotti sul mercato, vengono distribuite 60 referenze, quindi, rispetto ad altre aziende della GDO, il lavoro è più semplice anche se il fattore tempo rappresenta la vera criticità».

Stefano Novaresi: «Comifar è il più grande distributore farmaceutico intermedio in Italia con una quota di mercato superiore al 20%. La filiera del farmaco (sarebbe più opportuno parlare della filiera dell'health-care) vede all'inizio il produttore, poi il distributore primario o depositario, il distributore intermedio o grossista e infine circa 17.000 farmacie. Tale modello di filiera è semplificato in quanto già ora sono presenti, sul fronte della vendita al dettaglio di prodotto OTC e parafarmaco, circa 600 nuovi punti vendita tra parafarmacie e corner all'interno di super e ipermercati.

Vale la pena di presentare alcuni numeri: il gruppo Comifar fattura 3 miliardi di euro, occupa 2.000 dipendenti diretti e garantisce una disponibilità di circa 110.000 referenze con tempi di consegna compresi tra le 2 e le 4 ore al massimo. Giornalmente vengono effettuate 25.000 consegne alle circa 13.000 farmacie servite attraverso una rete capillare di consegna. La frequenza di consegna in alcune città può arrivare anche a 3 o 4 al giorno. Nei centri distributivi dotati di tecnologie di picking automatizzato si può raggiungere un grado di automazione pari a circa il 70% delle righe d'ordine prelevate. Gli articoli mediamente interessati dall'automazione sono



circa 5.000, mentre tutte le altre referenze sono prelevate tramite un picking manuale assistito da RF all'interno comunque di sistemi di handling automatizzato.

Con questo livello di criticità, parlare di magazzino è riduttivo, meglio chiamare le sedi dei distributori intermedi "unità distributive" o "unità produttive" in quanto valgono le stesse regole di bilanciamento dei carichi di lavoro e di ottimizzazione presenti in linee di produzione, pur tenendo bene in mente che parliamo di farmaci, alimenti, parafarmaceutici, Tali unità sono supportate da tecnologie ICT tali da vantare una percentuale pari al 98% di integrazione telematica a valle verso le farmacie, e a monte, con tassi superiori al 90%, con le aziende di produzione grazie al Consorzio DAFNE che rappresenta una vera e propria realtà B2B tra grossisti e aziende farmaceutiche.

L'utilizzo della telematica in questo settore risale alla metà degli anni '80 con le prime forme di integrazione telematica verso le farmacie. Con queste condizioni, le criticità della filiera sono tante:

- le dimensioni del mercato, con 17.000 farmacie, parafarmacie e nuovi punti vendita;
- oltre 110.000 referenze da distribuire con un livello di servizio superiore al 98%;
- la velocità della distribuzione;
- le dimensioni dei prodotti, dalla lancetta pungidito al gioco per bimbi che occupa un volume di un metro cubo».

Michele Gagliardi: «Dimaf è un'azienda leader da oltre trent'anni nel settore della distribuzione primaria di prodotti farmaceutici. L'azienda ha visto tutta l'evoluzione del ruolo del distributore primario, da agente con deposito a depositario. L'industria farmaceutica ha sempre guardato al distributore primario co-

me a un partner strategico esaltandone il valore desumibile anche dal rapporto di natura fiduciaria. La distribuzione primaria nata dalle agenzie con deposito che coprivano un territorio regionale è andata nel tempo modificandosi sino a raggiungere livelli di copertura da un solo punto distributivo per l'intera nazione ovvero per più regioni (area centro-nord e/o area sud).

Al momento Dimaf opera su due siti, uno a Milano e l'altro a Roma, perfettamente in grado di servire tutta l'Italia. La scelta relativa alle aree da servire è di tipo strategico e quindi fatta dall'industria. Le criticità sono strettamente correlate alla tipicità dei prodotti. La filiera è totalmente regolata da norme, per cui, per esempio, vi è l'esigenza di avere magazzini climatizzati nei quali le temperature non devono superare i 25°, con speciali aree in cui la temperatura deve essere garantita tra i 2 e gli 8°, ciò per garantire la massima qualità anche dei prodotti termolabili. Un altro elemento cri-

tico è il trasporto. In questo caso però i rimedi sono più difficili in quanto manca qualsiasi forma di integrazione con gli operatori del trasporto. Su questo grava il fatto che il depositario è responsabile per legge e per contratto della merce fino al destinatario finale».

Antonello Panuccio: «Euronics, leader nella distribuzione dei elettrodomestici e dell'elettronica di consumo, ha registrato un fatturato di circa 2 miliardi di euro. Euronics è presente in 22 Paesi europei con oltre 9.000 punti vendita. La società a livello italiano nasce come gruppo di acquisto basato sul modello associativo. Derta è una delle 25 piattaforme distributive in Italia e si occupa della distribuzione per tutto il nord-est. La piattaforma deve garantire la distribuzione a punti di vendita diretti e a una rete di franchising costituita da 4-500 franchisee con insegna Euronics Point. Il centro distributivo ha una superficie di 12.000 m² dalla quale partono quantità eterogenee



«Bisogna lavorare nella creazione di relazioni nella filiera in grado di aumentare i volumi di merce movimentati così da consentire investimenti strutturali per garantire efficienza e costi controllati»
Michele Gagliardi

di prodotti del settore bianco, bruno, piccoli elettrodomestici, climatizzazione, digital imaging, telefonia e informatica. Euronics garantisce una consegna in 24-36 ore a tutta la rete di punti di vendita. La criticità è rappresentata dall'eterogeneità di valore e di volume dei prodotti: si va dalla scheda di memoria al frigorifero. Il settore è inoltre caratterizzato da un'alta obsolescenza tecnologica con cicli di vita medi per alcuni prodotti di circa 6 mesi e conseguenti svalutazioni di prezzo dei prodotti. Inoltre vi sono problemi di gamma e assortimento dei prodotti in quanto vengono gestiti circa 50.000 codici. La particolare tipologia delle scorte impone il problema del loro alto valore, oltre che la necessità di dover gestire distribuzioni su diversi canali, che vanno dal consumatore finale (attraverso il canale del commercio elettronico) alla grande superficie di vendita.

Il marketing sta spingendo all'acquisto attraverso sempre più frequenti campagne promozionali le quali possono arrivare anche a 20-25 all'anno. Tali campagne incidono in modo notevole sulle fluttuazioni delle vendite. Per rispondere a queste iniziative, nel magazzino si cerca sempre di avere a disposizione tutta la gamma. Relativamente alla distribuzione, attraverso un sistema fortemente integrato a valle si va a consegnare ai punti vendita in un giorno o al massimo in 2 giorni. Il cliente infatti ha un'interfaccia Web a cui può accedere e vedere in tempo reale le disponibilità di magazzino. Attraverso la stessa interfaccia vengono effettuati gli ordini o le prenotazioni dei prodotti».

Il rilievo e il monitoraggio delle prestazioni

Le aziende rappresentate in questa tavola rotonda sono costantemente poste di fronte alla



**«Da centro di distribuzione alimentare, il magazzino non viene visto come centro di accumulo, ma come centro produttivo. In molti magazzini la base produttiva è l'uomo»
Alessandro Lodispoto**

necessità di rilevare le prestazioni per tenere sotto controllo i tempi di distribuzione, i livelli di servizio e le giacenze a magazzino.

Quali sono i parametri rilevati, come vengono rilevati e chi analizza i dati raccolti?

Alessandro Lodispoto: «Da centro di distribuzione alimentare, il magazzino non viene visto come un centro di accumulo ma l'interpretazione è quella di considerare il magazzino come un centro produttivo. Di conseguenza, il rilievo e l'analisi delle prestazioni vengono fatte per tenere sotto controllo i livelli produttivi, per la ridefinizione periodica dell'organico e per l'incentivazione del personale. I dati raccolti vengono monitorati sia dal direttore del

personale che dal responsabile di magazzino. SISA, in particolare, si concentra sui controlli delle prestazioni del personale in tutte le attività del magazzino, dal ricevimento della merce alla consegna.

L'attività che pesa maggiormente sulle operations è la preparazione degli ordini (picking), alla quale corrisponde anche il numero maggiore di operatori dedicati. Al fine di garantire qualità e precisione del picking, viene applicato un sistema di incentivazione che si basa sui tempi, sulla quantità di lavoro e sulla sua qualità, intesa come assenza di errori. Il confronto che viene attuato si realizza tra i tempi rilevati e i tempi standard. Il tempo standard di una missione di picking è calcolato come somma dei tempi di ogni attività che l'operatore accumula durante la fase di prelievo e considera la velocità di una persona, lo spazio da percorrere, il numero di prelievi da fare. Attraverso i sistemi informatici in radiofrequenza usati per il prelievo, vengono raccolti i dati e vengono trasmessi al sistema di gestione. Tale sistema calcola il tempo che sarebbe necessario per un'attività di prelievo: se l'operatore è abile e il tempo è minore dei tempi standard, a fine mese gli viene corrisposto un premio sotto forma di bonus economico. Non vengono solo considerati i tempi, in quanto nel calcolo del bonus vengono conteggiati anche gli errori: ogni errore commesso va a decurtare il bonus di tempo guadagnato».

Michele Silvestri: «Anche per quanto riguarda Muller, pur avendo terziarizzato tutto, il nostro fornitore logistico applica a ogni singolo operatore il controllo sulla produttività. Questo rilievo è importante, in quanto il lavoro dell'operatore rappresenta la capacità di soddisfazione del cliente. Altri parametri che vengono rilevati sono la vita media del prodotto alla consegna,

la varianza della vita media alla consegna, gli out-of-stock e le quantità di prodotto distrutto in quanto non più commercializzabile. Con il fornitore logistico c'è un continuo scambio di parametri, in particolare è importante il rapporto tra la quantità di merce fornita e la quantità di merce accettata dal cliente e le consegne fatte in orario. Attualmente l'azienda ha provveduto anche a creare dei Key Performance Indicators (KPI) per misurare il livello di soddisfazione del cliente. Il progetto, partito lo scorso anno, ha permesso di creare un archivio di dati che consentirà in futuro di misurare il miglioramento del livello di soddisfazione dei clienti».

Stefano Novaresi: «Per un distributore del farmaco, dove la logistica è il core business, si parla di prestazioni aziendali. Le prestazioni non sono solo tecniche ma sono suddivise su tre classi: processi tecnici, andamenti economici, soddisfazione del cliente. Comifar fa parte del gruppo Phoenix, un gruppo tra i leader in Europa nella distribuzione farmaceutica intermedia con 20 miliardi di euro di fatturato e che da occupazione a oltre 20.000 persone, operando in 22 Paesi a livello europeo. Questa appartenenza stabilisce il fatto che vi siano degli indicatori prestazionali condivisi a livello europeo, sui quali si può fare anche un processo di benchmarking per ogni singolo magazzino.

Infatti, ogni unità distributiva ha un set di indicatori che vengono analizzati singolarmente. Tra quelli usati si va a valutare:

- il livello di automazione raggiunta;
- il livello di bilanciamento delle linee;
- i lead time, sia come processo complessivo sia come singolo processo;
- il livello di servizio, ciò che erogo rispetto a quanto mi è richiesto;
- il livello di servizio del fornitore, del depositario, ...;



«Molte volte il miglioramento viene suggerito da chi lavora sul prodotto e opera le attività logistiche. Bisogna evitare di creare strutture iper-piramidali, puntando invece sulla flessibilità»
Stefano Novaresi

- indicatori di qualità (errori reclami rotti, ...);
- il livello di obsolescenza magazzino per magazzino di tutti gli articoli.

Infine, è stato attivato un sistema di call center che attraverso dispositivi automatici è in grado di misurare le prestazioni erogate al cliente. Tutti i parametri sono sistematizzati in sottogruppi che possono essere letti attraverso una piattaforma Web dal management.

Relativamente alla rete di consegna, viene misurata la puntualità di uscita e di consegna. Vi è inoltre un progetto, in fase avanzata di test, in grado di localizzare il mezzo, che consente di fare un incrocio tra il posizionamento reale e gli orari previsti, così da riuscire a controllare anche il trasporto. Annuali indagini di customer satisfaction (ricordo che Comifar è certificata) consentono di monitorare il reale grado di soddisfazione di nostri clienti».

Michele Gagliardi: «Dobbiamo soddisfare sia il nostro cliente, l'industria farmaceutica, e sia i clienti di quest'ultima, distributore intermedio, farmacie e ospedali. Il nostro compito si estende quindi a tutta la supply chain del farmaco. Anche nel nostro caso gli indicatori sono stati strutturati per processi, come se si trattasse di un centro di produzione. Le attività sono complesse e diversificate. Relativamente all'ordine

per esempio, in alcuni casi viene trasmesso per via informatica attraverso il sistema DAF-NE. In tal caso l'operatore non deve fare altro che controllare l'interfaccia e automaticamente si genera l'ordine di lavorazione. In altri casi, alcune industrie farmaceutiche affidano a noi la gestione dell'ordine, per cui l'ordine arriva da parte dell'ospedale su fax scritto a mano e illeggibile. In questo caso è necessaria una conversione manuale dei dati ricevuti per inserirli nel sistema. In tale caso è necessaria una misura degli errori nella digitazione degli ordini. Un altro indice misura la produttività connessa alla qualità in quanto la produttività connessa al tempo è convenuta da contratto. Generalmente l'evasione degli ordini avviene nella stessa giornata, mentre nel resto dei casi la risposta è di un giorno.

I magazzini funzionano con picking massivo per cui generalmente si misura il tempo medio di allestimento, connesso al numero di risorse rappresentate da manodopera indiretta. Con questo valore si riesce a rilevare correttamente il costo e gli indici di produttività. Gli indicatori vengono esaminati e discussi dalla direzione generale per poi eventualmente adottare delle azioni correttive. Gli indicatori vengono, inoltre, presentati anche alle aziende farmaceutiche, anche se al mo-

mento, stante l'esiguità degli errori in sede di allestimento, viene considerata con maggiore attenzione la tempistica di consegna ai vari canali. Molto importanti, infatti, sono gli indicatori per la misura delle prestazioni del trasporto: consegne in tempo, prodotti smarriti e/o danneggiati, tempo di consegna. Purtroppo, mentre noi siamo certi della bontà della prestazione in house, non altrettanto possiamo certificare le prestazioni rese dai fornitori di trasporto».

Antonello Panuccio: «Gli investimenti in informatica che l'azienda ha sostenuto hanno eliminato le manualità nel ciclo d'ordine, sia attivo che passivo. Con l'interfaccia di cui si è già accennato, l'ordine entra direttamente a sistema, eliminando tempi di attesa ed eventuali errori legati alle trascrizioni. Il sistema di business intelligence installato prevede un cruscotto aziendale in cui gli indicatori sono stati suddivisi in tre classi: Logistica di entrata e supplier; Logistica interna; Logistica in uscita. Relativamente alla logistica di entrata, si misura il lead time fornitore, dall'ordine alla ricezione dei prodotti. Tale valore viene interpretato sia dai buyer che dal responsabile logistica. Viene poi rilevata la capacità di ricezione, come rapporto tra il numero di articoli che riceviamo sul totale da ricevere, questo per riuscire a bilanciare i carichi di lavoro tra i diversi settori all'interno del magazzino (bianco, bruno, ...). Le operazioni di picking sono molto diverse, per cui l'ordine di prelievo è suddiviso in diverse missioni (picking di elettrodomestici, piuttosto che di ricariche telefoniche, ...). Generalmente per ogni area vengono misurate il numero di righe di prelievo per addetto al picking. Viene poi misurato il rapporto tra ordini urgenti su ordini totali. Nelle condizioni di mancanza di prodot-

to (leggasi la mancanza di televisori al plasma registrata negli anni 2005-06) a seguito di iniziative promozionali, il prodotto appena arriva deve essere subito inviato al punto di vendita. La valutazione degli ordini urgenti fornisce una percezione di quanto il magazzino sia in grado di adattarsi alle fluttuazioni del mercato e della domanda. Relativamente al magazzino, vengono rilevati alcuni indicatori di stoccaggio, come il numero di ubicazioni libere, il numero di spostamenti di prodotti, il numero di resi, il costo per fase di prelievo. Infine per la logistica d'uscita, si misura il lead time promesso al cliente rispetto al lead time effettivo, l'incidenza di danni da trasporto per responsabilità del vettore».



«La gestione accurata del personale porta ad alte prestazioni e l'ascolto del personale di base può portare innovazioni di maggiore qualità»
Antonello Panuccio

Alte prestazioni = Alti costi?

Una considerazione che può essere fatta riguarda il costo per ottenere l'alta prestazione logistica e la relazione che esiste tra la prestazione e l'automazione o l'informatizzazione.

Alte prestazioni significano alti costi? Miglioramento significa informatizzazione e automazione?

Alessandro Lodispoto: «Nell'esperienza maturata in SISA l'incentivazione può portare a elevare le prestazioni senza elevare particolarmente i costi e questo permette di rimanere competitivi nel mercato. L'informatizzazione fornisce un alto contributo per migliorare le prestazioni, ma l'implementazione di tecnologia deve andare di pari passo con la gestione e il cambiamento organizzativo. Si deve quindi puntare sulle persone, anche perché in molti magazzini la base produttiva è l'uomo. Non bisogna mai perdere di vista l'organizzazione delle persone e le loro condizioni di lavoro».

Michele Silvestri: «Sistemi troppo orientati all'organizzazione risultano essere a volte troppo burocratizzati, mentre sistemi di informatizzazione o automazione troppo sofisticati dati in mano a persone con poche competenze non portano a nessun giovamento. La soluzione come sempre è quella di trovare il giusto equilibrio tra componente umana e componente legata all'automazione e/o informatizzazione in modo da creare dei sistemi dinamici e reattivi».

Stefano Novaresi: «Se l'ottenimento delle alte prestazioni fosse direttamente correlato agli alti costi, allora non esisterebbe una logistica ad alte prestazioni. Di fatto la logistica costa percentualmente sempre meno. L'equazione "alte prestazioni = alti costi" quindi non è vera, in quanto le altre prestazioni non si otten-

gono solo con gli investimenti. Un tempo si usava l'equazione "hi tech = hi touch", ovvero all'aumentare del livello di tecnologia deve aumentare il livello di contatto con le persone, equazione che ritengo essere tutt'ora valida. La tecnologia deve essere un mezzo e non un fine. Il seguire le "mode" per rincorrere livelli di informatizzazione sempre più elevati non porta a miglioramenti. Invece, molte volte il miglioramento viene suggerito da chi lavora sul prodotto e opera le attività logistiche. Si deve però fare molta attenzione all'organizzazione, evitando di creare strutture iper-piramidali, bensì bisogna sempre puntare alla flessibilità».

Michele Gagliardi: «L'organizzazione è alla base di tutto, si deve puntare alla sensibilizzazione delle risorse per costituire una squadra. Gli investimenti in tecnologia sono anch'essi fondamentali. In tal senso, nella nostra azienda si è optato per un cambio totale del sistema gestionale passando a un sistema totalmente integrato quale SAP. Si ritiene infatti che, oltre a migliorare la produzione interna, è necessario essere il più trasparenti possibile integrando sistemi simili sulla filiera del farmaco. Sarebbe interessante riuscire a costruire una piattaforma con relazioni SAP-to-SAP e riuscire in questo modo ad avere massima visibilità su tutta la filiera. La nostra attività di magazzino è pressoché affidata alla manualità degli operatori. L'automazione è possibile e applicabile dove esiste il bisogno di movimentare grandi volumi. Diversamente si graverebbe sull'azienda con costi aggiuntivi e minimi ritorni sull'investimento».

Antonello Panuccio: «Le alte prestazioni si ottengono con un'accurata organizzazione e non di certo con un'automazione spinta. Si deve comunque notare che il trend del costo

«Oltre all'integrazione informativa si potrebbe pensare all'integrazione fisica: avere ad esempio in uno stesso magazzino produttore e distributore»

Michele Silvestri



dei prodotti per l'automazione è deflazionistico: per esempio una pistola scanner alcuni anni fa costava 600 euro; adesso con 70 euro si acquista. L'aspetto su cui si commette l'errore è puntare all'automazione per avere alte prestazioni e diminuire i costi legati al personale. Questo generalmente non è vero. La gestione accurata del personale porta ad alte prestazioni e l'ascolto del personale di base può portare innovazioni di maggiore qualità rispetto a quelle che potrebbero essere suggerite da studi di consulenza. La logistica potrebbe avere costi più bassi se l'integrazione fosse più elevata, anche all'interno della stessa azienda. Per esempio, l'integrazione porterebbe a fare acquistare nel modo corretto i buyer e questo comporterebbe una rotazione della merce più alta con conseguenti immobilizzi finanziari degli stock più bassi, quindi la logistica funzionerebbe meglio».

Esiste la logistica perfetta?

Quali potrebbero essere gli ambiti di miglioramento e, se possibile, quale potrebbe essere uno scenario da qui a cinque anni? Si può ottenere una logistica perfetta?

Alessandro Lodispoto: «La storia ci insegna che siamo in continuo dinamismo, il miglio-

ramento ci sarà sicuramente e continuamente. Con ciò si può affermare che non esisterà una logistica perfetta, bisogna continuamente mettersi in discussione. Ambiti di miglioramento sono legati alla logistica del trasferimento dell'informazione dal magazzino al cliente o dal fornitore al magazzino. Ancora una volta bisogna affermare che l'integrazione di filiera porterà a notevoli vantaggi. Descrivere uno scenario è comunque difficile. Si potrebbe pensare a un futuro caratterizzato da multi-CeDi o da magazzini multi-insegna con, per esempio, magazzini alimentari in grado di gestire più insegne. Anche questa è una provocazione per cominciare a pensarci e valutare quali potrebbero essere i vantaggi, per esempio la riduzione del numero delle consegne».

Michele Silvestri: «Ancora ai nostri giorni vi è la mancanza del fast perfect order, già teorizzato da anni da ECR. Nella nostra realtà ancora adesso continuano ad arrivare ordini sotto forma di pezzi di carta con formati diversi. Ancora una volta, l'integrazione della filiera permetterebbe l'invio in anticipo dei dati in modo da velocizzare le operazioni di ricezione della merce e una migliore organizzazione dello scarico. La logistica non sarà mai perfetta in quanto si migliorerà continuamente. Oltre al-

gazzino produttore e distributore, dove possibile, potrebbe essere una buona cosa. Altri margini di miglioramento si potrebbero trovare soprattutto nell'ambito del trasporto. Gli operatori logistici dovrebbero arrivare a gestire per ogni camion una consegna. Purtroppo adesso le consegne sono dalle due alle quattro per camion con tutte le conseguenze che ne derivano, dal traffico ai tempi di attesa».

Stefano Novaresi: «Gli ambiti di miglioramento nel settore farmaceutico sono vari. Anche se il grado di penetrazione dei rapporti per via telematica a livello Business-to-Business è secondo solo all'automotive, il livello di integrazione non è ancora sufficiente specialmente per le relazioni a monte con i fornitori. Ci potrebbero essere degli elementi di miglioramento tali da velocizzare le reazioni di filiera: ognuno ha infatti lavorato molto nell'interno delle proprie aziende, ma manca un lavoro sulle relazioni di filiera. Inoltre ancora oggi, la rete di trasporto è un problema. Spesso per cambiare bisogna operare su una delle due forme di potere: quello politico o quello economico. Nel prossimo futuro se si vuole veramente cambiare, bisogna valutare quale dei due poteri potrà spingere a un miglioramento del sistema».

Michele Gagliardi: «Il miglioramento si ottiene attraverso sia l'integrazione che la collaborazione. Risulta essere necessario fare un passo avanti verso un sistema consortile e non proprietario. Purtroppo fino adesso non c'è stata la volontà e la disponibilità per creare alleanze di sistema. In particolare, nel nostro caso, il depositario si fa carico della complessità del sistema distributivo garantendo all'industria farmaceutica l'efficienza della supply chain. Bisogna in ogni caso lavorare nella creazione di relazioni nella filiera in grado di aumentare i volumi di merce movimentati così da consentire investimenti strutturali tali da garantire migliore efficienza e costi controllati».

Antonello Panuccio: «Il re-engineering dei processi interni non è più sufficiente. Nel futuro si dovrà puntare soprattutto sull'integrazione tra industria e distribuzione. A valle, invece, difficile prevedere miglioramenti in quanto le relazioni sono già a un buon livello organizzativo e tecnologico: i clienti hanno piena visione dello stato e della disponibilità della merce e degli ordini. La parte a monte invece, quella da e verso i fornitori, presenta qualche lacuna. È importante ricordare a questo proposito un progetto promosso dall'AIRES (Associazione Italiana Retailer Elettrodomestici Spe-

cializzati), ANIE (che rappresenta l'industria di telecomunicazioni, informatica ed elettronica di consumo) e CECED (industria dell'elettrodomestico bianco) relativo allo sviluppo di un progetto di integrazione EDI della filiera di questo settore. Tale progetto permetterà lo scambio elettronico di informazioni tra industria e distribuzione finalizzato all'eliminazione degli errori e al miglioramento della previsione della domanda. Relativamente ai trasporti, si spera che nel prossimo futuro ci sia una maggior specializzazione degli operatori dei trasporti per la distribuzione di prodotti dell'elettronica di consumo al fine di agevolare eventuali terziarizzazioni».

Conclusioni

La ricerca per ottenere migliori prestazioni in quelle filiere che risultano essere già tra le più integrate è ancora attiva e lo sarà anche per il futuro. Il miglioramento delle prestazioni si ottiene in parte investendo nella tecnologia; fondamentale operare sulla componente umana, motivando e rendendo partecipe il gruppo degli operatori ai cambiamenti. Se in questi anni si è fatto molto a livello di aumento delle prestazioni interne, manca ancora una visione di supply chain: manca integrazione e collaborazione tra i soggetti della filiera. Un punto di somiglianza tra le esperienze è emerso nel fatto che, al momento, dai CeDi verso valle il livello di integrazione funziona molto bene, mentre non è lo stesso per quel che riguarda le relazioni dai CeDi verso monte, quindi verso le industrie di produzione: non sono ancora presenti importanti relazioni collaborative. Un punto di debolezza emerso è il settore del trasporto, il quale risulta essere ancora molto lontano dagli standard di qualità e di affidabilità che vengono richiesti.

