

obiettivi aziendali. "L'orientamento prevalente - sostiene Lupano - è quello di pianificare strategicamente la logistica portandola sempre di più verso la gestione della supply chain. E per svolgere questa nuova funzione dovrà poggiare su due basi: una coerenza interna, tale da adeguare la struttura sul piano organizzativo, e una coerenza esterna, che in sintonia con l'evoluzione della domanda garantisca velocità e flessibilità di risposta".

### Verso la demand chain

Il concetto di supply chain, in effetti, si è allargato trasformandosi in un processo dinamico e in una valutazione continua dei partner, delle tecnologie, delle strutture organizzative; e per migliorare la produttività richiede oggi una riqualificazione del rapporto tra le parti attraverso una collaborazione sulla sincronizzazione dei flussi fisici, informativi e finanziari. Dalla supply chain - secondo il manager di Coca Cola - si passerà quindi alla Demand Chain.

Tuttavia, i 140.000 potenziali fornitori italiani di servizi sono esperti,

in genere, più di trasporti che di logistica; e la domanda di integrazione non può essere accolta così facilmente. Tanto più che ad una buona logistica si chiede oggi, oltre che un'alta qualità di servizio, anche il controllo dei costi, in modo che si possano omogeneizzare i prezzi dei prodotti a livello europeo. "La configurazione dell'Europa - sostiene infatti Alessandro Arenai, support manager di Colgate Palmolive - sarà basata su macro regioni, che avranno un senso dal punto di vista logistico più che da quello dei confini. I centri distributivi serviranno quindi aree sempre più grandi, mentre il servizio si farà sempre più sofisticato; sarà normale chiedere un tempo di consegna al pdv di 8-10 ore, e un livello inventariale zero". Entro il 2005, del resto, il 40% del fabbisogno italiano di toiletry sarà realizzato all'estero, e il 15% sarà consegnato ai clienti direttamente dai centri esteri di produzione. Anche per questa ragione i centri distributivi dovranno servire aree sempre più grandi, e si rafforzerà la tendenza verso il back office, ovvero verso la centralizzazione, con ricorso all'outsourcing per i servizi a basso valore aggiunto.

### Forti cambiamenti

Ma in quale tipo di business si collocheranno i logistici? Saranno trasportatori, fornitori di informazioni e servizi, distributori? Se lo chiede Maurizio Benvenuti, direttore generale supply chain di Nestlé Italia, che al settore riconosce alcune specificità strategiche, come il fatto di poter trattare informazioni *one to many*, di poter fare da interfaccia tra produttore e cliente, di poter offrire competitività nel costo del lavoro.

Specificità che rappresentano importanti vantaggi in un mondo e in un momento in cui cambiamenti di portata planetaria si apprestano a modellare l'offerta logistica del prossimo futuro. Da una parte, secondo Benvenuti, si prefigura infatti uno scenario dominato da grandi blocchi economici di portata continentale (Nafta, CE ecc) e da spinte finanziarie verso nuove aree d'investimento; dall'altra, nel contesto italiano in modo particolare, nuovi fattori

legislativi tenderanno a modificare le modalità e i rapporti di lavoro, con ripercussioni anche sulla logistica: l'allungamento dell'orario dei negozi, e la flessibilità nel mondo del lavoro, finiranno ad esempio con l'eliminare la concentrazione degli acquisti in poche ore, favorendo un riequilibrio nella rotazione delle merci.

Sul fronte sociale sarà invece la tendenza sempre più forte verso consumi alimentari fuori casa a creare nuove necessità e nuovi equilibri, perchè qui è il servizio a prevalere sul prodotto. E poi c'è il fattore Internet, con tutte le sue possibili conseguenze, che incideranno sulla domanda di logistica. Per Nestlé, che ha 456 fabbriche nel mondo, si aprono quindi ampi spazi di razionalizzazione. GMDJ

**Ars Informatica** • Società che si occupa di sistemi per gestirli

## Magazzini automatici ad hoc

Capacità superiore di immagazzinamento, sensibile riduzione degli errori, completa tracciabilità e gestione più sicura del FIFO (First in, first out): questi alcuni dei vantaggi concreti offerti dai magazzini automatici rispetto a soluzioni più tradizionali. Parola di Gianluigi Stefani, titolare di **Ars Informatica**, società di Milano che si occupa espressamente di sistemi per la gestione di questi impianti. "Esistono magazzini automatici di diverso livello - spiega a **GDO WEEK** Stefani - e la scelta tra le possibili soluzioni dipende dagli obiettivi fissati, al proprio interno, da ogni singola azienda che deve tenere conto di diversi elementi quali, a livello dimensionale, l'indice di rotazione, la giacenza media e massima presente in magazzino ed eventuali valori di picco come la stagionalità. Anche sul fronte operativo e gestionale, le variabili in gioco sono molte e soggettive e dipendono soprattutto dal tipo di servizio che

l'azienda intende offrire alla propria clientela. E' chiaro che un livello sempre più elevato di personalizzazione al cliente implica una gestione operativa differenziata, che deve avere come obiettivo principale quello di minimizzare gli errori per garantire certezza alle operazioni effettuate le quali, comunque, devono risultare il meno onerose possibile". Per tutti questi motivi non si può parlare di un magazzino automatico standard: ogni situazione richiede infatti un trattamento informativo differenziato in funzione delle diversità costruttive, dei volumi e delle ipotesi di movimentazione stabilite a priori. "La minore incidenza di intervento manuale - precisa Stefani - si verifica o nell'ipotesi di movimentare pallet interi quando la merce viene spedita in un altro luogo presso cui viene successivamente smistata oppure quando c'è la possibilità di manipolare confezioni omogenee di prodotti attraverso l'utilizzo di particola-



Il magazzino automatico di Lavazza vanta anche la specificità di poter movimentare contemporaneamente due unità di carico: tre dei quattro corridoi della struttura sono costruiti infatti in modo che possano esservi contenuti due pallet per casella (da movimentare insieme) mentre il quarto corridoio è destinato ad articoli a rotazione più bassa, con un pallet per ogni casella

ri apparecchiature automatiche".

Un'attenzione specifica, infine, deve essere posta anche sulla gestione dei flussi informativi attraverso sistemi fortemente integrati con il sistema informativo aziendale. "Si tratta di un aspetto particolarmente importante - conclude Stefani - soprattutto nella logica di poter ottenere aggiornamenti real-time". M.Ba.