

**Rapporto produzione commercio/2**

Logistica. Parola magica (che vuol dire ottimizzazione di magazzino, rotazione delle scorte e preparazione degli ordini) ma anche poco conosciuta se si deve prendere sul serio l'indagine promossa da una «introdotta» rivista specializzata come *Largo consumo*. Secondo questo studio, che fa riferimento a un campione di aziende della produzione e della distribuzione, la logistica aziendale sembra ancora relegata ad una élite.

All'importanza prioritaria della logistica nelle aziende produttrici ci crede solo il 9 per cento mentre è abbastanza importante per il 36 per cento degli interpellati contro il 35 per cento di coloro i quali pensano che sia molto importante. Diversamente, il 13,5 per cento crede che non serva a nulla.

Nelle aziende di distribuzione, invece, sembra che eserciti più familiarità con questa funzione. Tanto è vero che solo il 7 per cento afferma l' inutilità della logistica mentre il 45 per cento la considera molto importante e il 18 per cento, addirittura, prioritaria. Si capovolgono, invece, le posizioni se andiamo ad analizzare con quali sistemi la si utilizza. Delle indagini, non ci sono dubbi, prevalgono i sistemi informatizzati ed in particolare nell'industria.

Altro capovolgimento di fronte, invece, sulla domanda: avete o no l'esperto di logistica in azienda? La produzione risponde affermativamente nel 13 per cento del casi mentre la distribuzione quasi triplica i sì (33%). Una domanda, però, manca in questa indagine, e cioè quella che dice: esiste un rapporto tra logistica di produzione e quella di vendita? Azzardiamo solo un'ipotesi e cioè che se fosse stato formulato questo interrogativo probabilmente non si sarebbe potuti che trovarsi in sintonia con le profonde lamentele, divari e forti sovrapposizioni di costi lamentati dai due «contendenti».

**Una indagine tra produttori e distributori commerciali**  
**La necessità di un dialogo**  
**Ecco cosa ne pensano gli esperti**

# Logistica aziendale

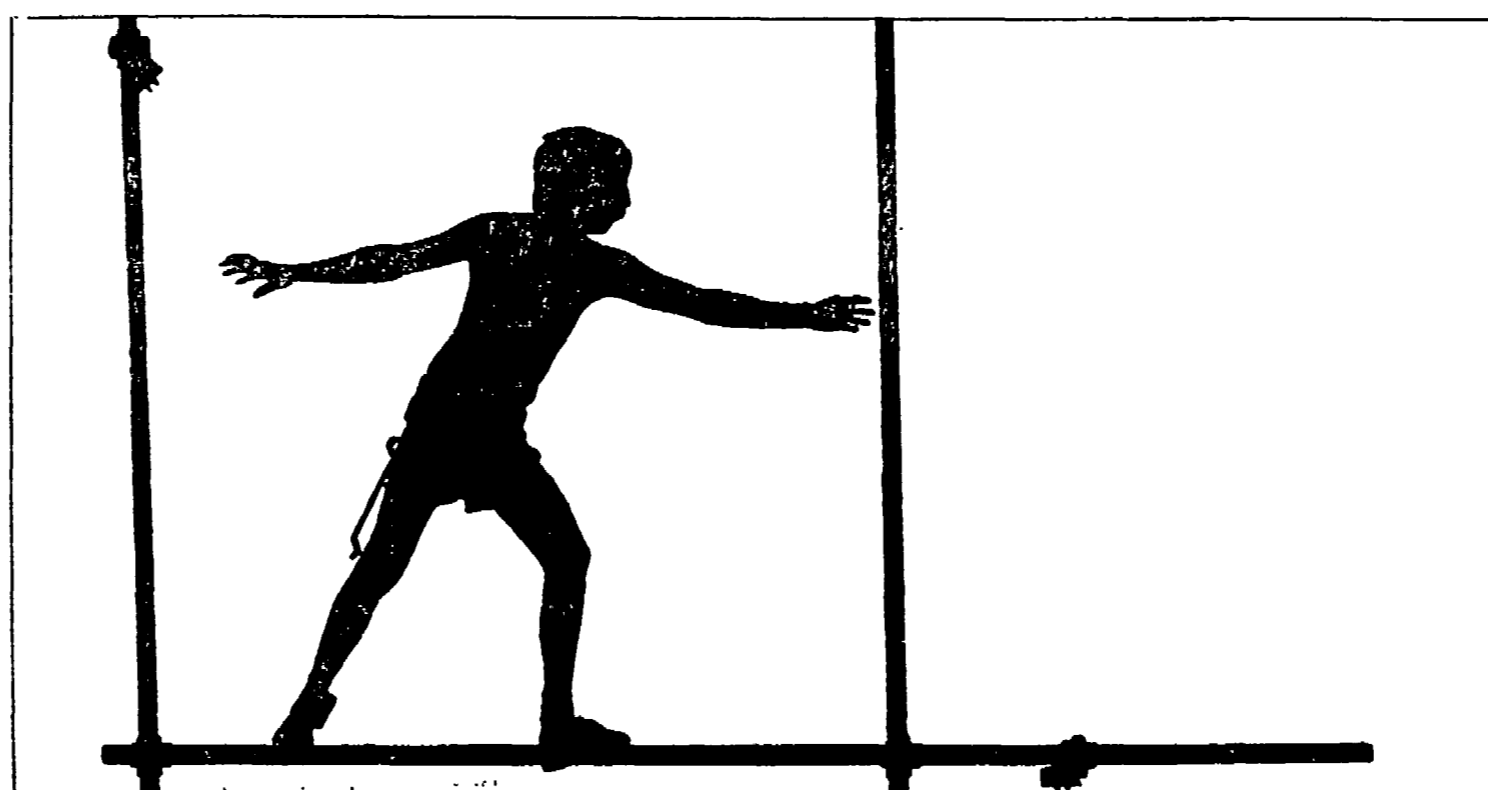
## Una rivoluzione ancora mancata

Questa lunga premessa ci è servita per dire come la logistica debba essere considerata uno dei punti cardine della modernizzazione funzionale delle aziende, ma ad una condizione: che si apra finalmente un dialogo tra i due settori. Che una più razionale ed integrata logistica possa divenire il grimaldello per far saltare le punte più spigolose degli attuali costi di commercializzazione dei prodotti basterebbero alcuni dati a dimostrarlo. Nelle aziende manifatturiere si è ottenuto, nel giro di appena due anni ('84/'85), un abbattimento medio nel sistema delle scorte pari al 30 per cento nonostante — a sentir dire la parte industriale — la rigidità della logistica distributiva.

In questo nostro lavoro non siamo rimasti, comunque, soli, prova ne siano i molti contributi diretti e indiretti forniti da esperti in materia, tutti con l'unico obiettivo di far fare un passo avanti al «viaggio di avvicinamento» tra chi produce e chi vende.

Renzo Santelli

# SPAZIO IMPRESA



# Magazzino automatico sì ma non troppo

L'esperienza della «Buffetti» - A colloquio con l'amministratore delegato della società

ROMA — Registri Buffetti, azienda leader nel settore dei prodotti per ufficio, è presente, su tutto il territorio nazionale, con più di 800 punti vendita. Di questi solo una ottantina sono gestiti direttamente, attraverso piccole società create ad hoc. Il restante 90% è in franchising o collaborazione aziendale, formula contrattuale che vede l'azienda madre-affiliante impegnata a cedere: immagine, marchio, know-how, prodotti e servizi. Una azienda, dunque, di vaste proporzioni e con specifici rapporti con la distribuzione commerciale. E la logistica aziendale come è strutturata, come andrà in rapporto con il mondo del commercio dei prodotti? Ne parliamo con Paolo Buffetti, giovane amministratore delegato della omonima Spa, finanziaria del gruppo, che controlla una serie di società per azioni di settore: Edp, progettazioni, grafica e di distribuzione.

Il cuore della logistica Buffetti è stato realizzato «in proprio» con un sistema computerizzato del magazzino centrale che ha sede a Fomezia (Roma) e nel quale affluisce tutta la produzione e si provvede alla distribuzione.

Questo magazzino però non è completamente automatizzato a causa della estrema differenziazione, anche volumetrica, degli oltre 5.000 articoli, divisi e suddivisi in scaffalature, che vengono prelevati da mandatori operanti su trans-elevatori che corrono su rotaie fisse e sono dotati di ascensori sementovili. Grazie al computer, il cui software è stato realizzato, «in economia» da una società di edp interna alla Buffetti, da otto anni gli ordini, trasmessi settimanalmente — dai punti vendita direttamente tramite un modem telefonico — vengono disaggregati per articolo e, successivamente al prelievo, al momento della spedizione (anch'essa fatta con propri mezzi) riaggregati per ordine, nominativo, del punto vendita. Attraverso questo sistema, puntualizza Buffetti, si vuole ottimizzare il percorso del trans-elevatore ed evitare sprechi e disagi degli operatori manuali.

Non sempre, però, il sistema funziona a regola d'arte. Buffetti si sta pensando di adottare il codice a barre che permetterebbe un ricarico più celere e un aggiornamento quotidiano delle giacenze di magazzino.

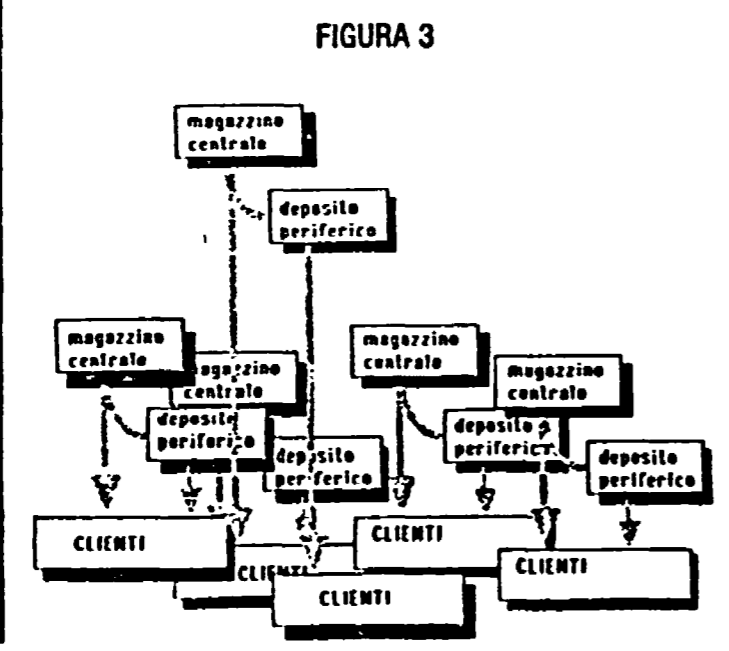
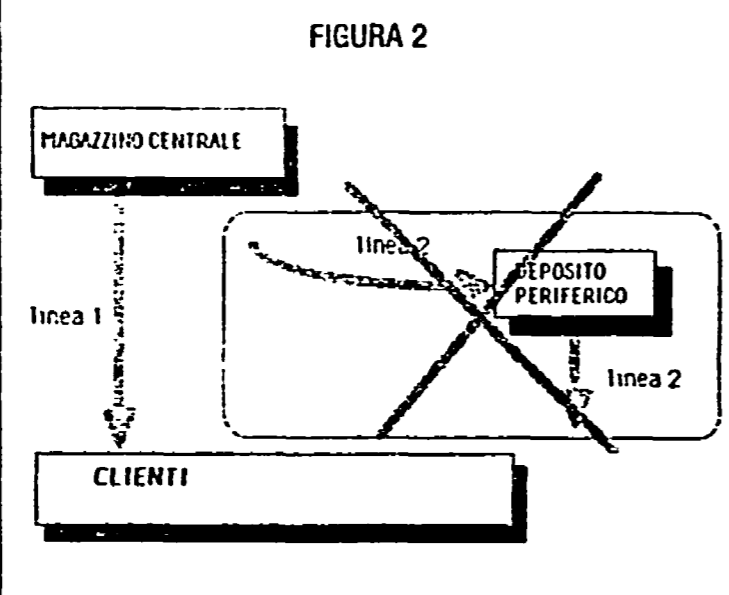
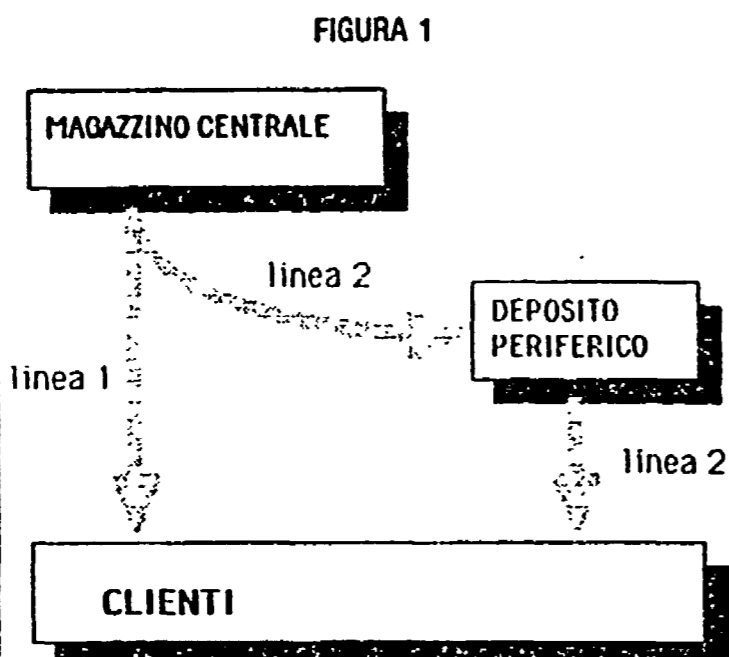
Questa operazione dovrà, però, essere attentamente valutata e utilizzata per avvantaggiare tutta la rete di affiliazioni in modo da soddisfare le esigenze dei tre milioni di clienti.

Tutta la produzione degli articoli marchiati Registri Buffetti passa per il magazzino centrale e da qui la merce, al massimo in 15 giorni, raggiunge il punto vendita. Questi sono tenuti a richiedere il reintegro delle scorte settimanalmente, salvo forniture particolari. Il sistema adottato è alquanto particolare. Si tratta di un input elementare che si avvale dell'uso del buono di rifornimento, fornito dalla produzione, inserito ad un certo punto, predefinito, del pacco o della scatola che permette di avere un livello minimo di scorta, sufficiente a soddisfare le vendite fino a nuovo rifornimento.

È una calda mattina di luglio. Il dott. Rossi, direttore della logistica di una grande azienda alimentare italiana, dispone sul suo tavolo, bene allineate, due lettere. Hanno lo stesso formato, quasi la stessa data, e provengono da due «big» della grande distribuzione.

Anche il tono è molto simile; l'una dice: «Caro direttore, utilizzo quella franchessa che ha sempre contraddistinto i nostri rapporti, e le chiedo di realizzare con me un accordo di collaborazione. A dire il vero non si tratta di una vera e propria richiesta, visto che non vedo altra soluzione, si tratta in realtà di una scelta obbligata. Cosa teniamo a fare noi e voi nella stessa città due depositi periferici? A Bologna ci siamo noi, con i magazzini pieni di pallet di vostri prodotti. E a Bologna ci siete anche voi, ancora una volta pieni di pallet degli stessi prodotti. E poi ci sono tutti i nostri supermercati, dove i nostri prodotti non sono su pallet ma ce ne sono ugualmente tanti disposti sugli scaffali. La soluzione è una sola: fate voi le consegne ai nostri punti vendita. Da parte nostra abbiamo già deciso di non tenere più a magazzino nessuno dei vostri articoli. Vediamoci quanto prima per parlare di costi. Nel peggio i nostri saluti eccetera eccetera».

E questo avrebbe potuto essere un bello stimolo su cui lavorare se non fosse esistita l'altra lettera, quella di un altro distributore, concorrente del primo: «Caro direttore — diceva — ho fatto quattro conti e mi rendo conto che l'età media dei suoi prodotti che arrivano sui banchi di vendita è, se va tutto bene, di oltre un mese. Questo succede perché la catena che va dai suoi magazzini centrali ai suoi depositi periferici e dai suoi depositi periferici ai nostri magazzini per poi passare dai nostri magazzini ai punti di vendita è troppo lunga. Faccio fatica persino a descriverla sulla carta. La dobbiamo ridurre senza esitazione. Cosa teniamo a fare due depositi periferici in un centro relativamente piccolo come Bologna? O no, o voi, caspita! Le propongo pertanto di restare solamente io. E potrà fare io solo, al posto suo, da concentratore per i suoi prodotti. Il suo magazzino di Bologna, come vede, Lei lo può chiudere fin da domani. Lei consegnerà tutto a me, ci penso io a distribuire ai miei supermercati e anche a qualche altro punto. I costi li



**Una puntigliosa analisi fatta da uno dei massimi esperti di logistica - Il labirinto in cui si trovano le imprese industriali e distributrici - Una gestione del sistema produzione-vendita al di là di una pura e semplice logica aziendale**

# Come risparmiare il 20% e lavorare più tranquilli

di CLAUDIO FERROZZI \*

possiamo concordare, vedrà che non spenderà poi tanto più di oggi. Mentre la salute eccetera eccetera».

Al dott. Rossi cresceva a vista d'occhio il mal di testa: si trattava di stimoli ineccepibili, di problemi reali, ma di soluzioni diametralmente opposte. In ogni caso la sua azienda non ne sarebbe uscita che con le ossa rotte. — Ma io vi mando tutti a quel paese! — fu la conclusione di quel dannato, caldo, mattino di luglio. E tentò di scaricare in una birra (cosa insolita in azienda, per di più di prima mattina) la sua incapacità (e impossibilità) di prendere una decisione.

E per capire le infuriate di Rossi bisogna sapere che, proprio mentre quei suoi clienti si dannavano a studiare sistemi che in ogni caso gli avrebbero fatto aumentare i costi, il suo direttore generale gli ricordava un giorno sì e uno no, che anche quell'anno i costi distributivi erano cresciuti ben di più della semplice inflazione.

E tutti trovavano lo spunto e la forza di lamentarsi con lui.

### Rete distributiva o intreccio distributivo?

Per capire meglio il fenomeno e entrare nella (perversa) logica che procurava l'ulcera a quel povero direttore, dobbiamo fare un passo indietro. Cerchiamo di capire cosa significa distribuire un prodotto dalla fabbrica al consumatore. E cominciamo a vedere come è fatta una rete. Ne abbiamo disegnata una nella figura 1. Per il momento non nessuna differenza se si tratta della rete di un produttore o di un distributore o di un

terzo ancora. Prendiamo un modello particolarmente semplice ed elementare: un solo magazzino centrale ed un solo deposito periferico.

Seguendo lo schema descritto, i percorsi che si possono seguire per consegnare il prodotto al cliente sono sostanzialmente due: o si esegue la consegna diretta (linea 1) o si transita attraverso il deposito periferico (linea 2). Ragioniamo per assurdo e supponiamo per un attimo che le reti distributive non siano ancora state «inventate». Il deposito periferico, in fin dei conti, costa quattrocento e la miglior soluzione sarebbe quella di poterlo evitare effettuando una consegna diretta. La qual cosa eliminerebbe, come è facile intuire, una montagna di costi: i costi dei carichi e degli scarichi degli automezzi, del trasporto all'interno dei magazzini, del personale (operai e impiegati) del magazzino, degli affitti (si tratta, a volte, di enormi cattedrali di 10 o 15 mila metri), delle scorte, che si deve tenere in più e tantissimi altri costi che è già un problema ricordare.

Supponiamo quindi, come si diceva, di «rimuovere» la rete distributiva (figura 2) e lasciare il solo tratto diretto: io produco poi spedisco direttamente il prodotto a chi lo chiede, una specie di Postal Market solo che invece di spedire calze da donna e servizi da caffè si spediscono cento casse di lattine di olio d'oliva.

Provate, però, a fare una proposta del genere ad un qualsiasi logistico e vi riderà in faccia. Ciò significa che nella realtà ciò non sempre si può fare; i motivi sono sostanzialmente due:

1) le consegne di piccole quantità possono risultare antieconomiche: il camion dovrebbe viaggiare quasi scarico. Provate ad immaginare cosa significherebbe spedire quattro casse di olio ad un negoziante di Rossano (Calabria), il costo dell'olio e quello del trasporto quasi si equivalgono.

Il servizio al cliente può risultare inaccettabile per i tempi lunghi legati alle grandi distanze e alla necessità di trovare un trasportatore che a Rossano ci vuole andare veramente. Tra il momento in cui quel povero negoziante fa l'ordine e quello in cui riceve il suo olio passa lo stesso tempo che oggi serve ad entrare in possesso di una Golf turbotdiesel (otto mesi, se tutto va bene).

Si tratta di motivi non banali che possono compromettere anche seriamente la commercializzazione dei prodotti che si intende distribuire (e quindi la sopravvivenza stessa dell'azienda). Ecco che per superare queste barriere si sono «inventate» le reti. Io, produttore, l'olio lo spedisco dal mio magazzino di Reggio Calabria. Il trasporto dalla fabbrica a Reggio Calabria avviene con un camion intero (e costa quindi pochissimo), per andare da Reggio a Rossano non ci sono grossi problemi, la distanza è piccola e qualcuno che ci va lo si trova sempre.

Abbiamo dunque inserito (anzi: riattaccato) il cosiddetto «raro esterno» della distribuzione (la linea 2 della figura iniziale). Ora resta da risolvere il problema della scelta dell'itinerario da seguire: in quale caso il prodotto deve transitare per la linea 1 e in

quale per la linea 2? Sulla carta la risposta è facile: la ripartizione del trasporto per le due vie è dettata da motivi economici: transitano per la 1 e per la 2 tutti quei prodotti la cui distribuzione, così facendo, viene a costare meno. E qui viene il bello, perché fare i conti è quanto costa la distribuzione nei due casi è tutt'altro che semplice e banale. Occorre confrontare tra loro una serie interminabile di costi: i costi dei servizi, delle scorte, del trasporto, dei magazzini, eccetera in entrambi i casi: la linea 1 e la linea 2. E la scelta andrebbe fatta di volta in volta per ciascun cliente e (attenzione) per ciascun prodotto da distribuire.

Fin qui la teoria. La realtà, lo si deve dire, è molto diversa. In particolare nelle aziende italiane, si tende a semplificare tutto e si adottano criteri e regole elementari. Come ad esempio quello di spedire direttamente solo i prodotti cui corrisponde un camion intero, oppure le merci destinate a due o tre soli clienti e cose di questo genere. Il risultato è che, in ogni caso, il sistema attuale sta diventando sempre più costoso. La ragione principale è perché ci si allontana sempre di più (la maggior parte delle volte non a ragion veduta) da quel concetto iniziale della consegna diretta che era anche «potenzialmente» il più economico. Il termine «potenzialmente» sottolinea che il sistema sarebbe certamente il più economico qualora però si potessero verificare certe condizioni che invece nella pratica non si realizzano mai. Sono le condizioni di riuscire a consegnare i carichi interi, ad un solo cliente, in tempi non troppo stretti e così via.

Ora usciamo dall'ambito

della «singola» azienda ed estendiamo il concetto ad una molteplicità di operatori, che servono a loro volta una molteplicità di clienti; le cose si complicano. L'insieme delle singole reti diventa un groviglio (figura 3), i clienti si vedono arrivare dieci o dieci fornitori al giorno. Chi va in autostrada si vede superare a destra e a sinistra dei camion dei produttori, camion che sono sempre più carichi, sempre più isterici, soprattutto sono sempre di più. Di fronte al labirinto disegnato nella figura 3 (ma è la realtà in cui viviamo, per di più semplificata), dopo una prima sensazione di sgomento, ci poniamo una domanda che può risultare «chiave» per trovare una via d'uscita.

Esistono sinergie non sfruttate (quindi maggiori costi di tutto il sistema) in questo intreccio di attività distributive svolte in maniera del tutto indipendente dai singoli operatori?

Il responsabile della logistica di un'azienda che produceva cuscinetti a sfera confessava al direttore generale il suo stato di insoddisfazione circa la struttura distributiva della società: «Ogni volta che mi capita di andare nel deposito di Catania mi prende una stretta allo stomaco. Là abbiamo una struttura moderna e razionale, ci sono due magazzini in gamba e pieni di buona volontà, c'è un terminal collegato in tempo reale con tutte le filiali d'Italia e con il magazzino «centrale». Se occorre un cuscinetto particolare basta cercarlo sul video, vedere dove è e prenotarlo per riceverlo nel giro di un solo giorno. Eppure tutta questa struttura dà l'impressione di essere utilizzata a se no per il 50 per cento. I camion viaggiano mezzi vuoti, i magazzinieri potrebbero svolgere il doppio lavoro che fanno (ma non posso mettere un solo, diamine, certi carichi sono da muovere con due persone), anche l'impiegato non avrebbe difficoltà a seguire il doppio della consegna e della contabilità. E poi c'è da parlare dello spazio. Tra la riduzione delle scorte e il fatturato che non cresce ci basterebbero ormai 200 metri dei 1000 che abbiamo. Ecco, è di questo senso di inutilità e di spreco che mi rode il fegato, possibile che almeno non si possa aumentare il fatturato della Sicilia?». No, il fatturato non lo si poteva aumentare, ma qualche sinergia distributiva con qualcuno la si poteva

pur trovare in Sicilia. Se poi alla struttura distributiva riddondante dei produttori si aggiunge quella dei distributori il quadro delle disconomie appare ancora più drammatico.

### Con i distributori la situazione si complica

Cosa succede quando nel labirinto si inserisce anche il distributore? Tentiamo di descrivere come si distribuisce oggi in Italia un chilogrammo di pasta: la catena distributiva, i centri di scorta e tutti i possibili passaggi che vengono eseguiti possono essere rappresentati nello schema riportato nella figura 4. In dettaglio la catena distributiva si presenta come una lunga «via crucis» che parte dalla fabbrica e va al magazzino centrale, poi dal magazzino centrale va al deposito periferico e dal deposito periferico alla grande distribuzione regionale dei quattro livelli.

Si devono ripetere per tre volte le operazioni di scarico, immagazzinaggio, prelievo, composizione delle ordinate, carico sugli automezzi, trasporto, consegna. E in ognuno di questi centri (qui rettangolini della figura 4) esistono scorte: scorte per vendere, scorte di sicurezza, scorte inutili, scorte di prodotti vecchi di anni.

Torniamo al ciclo distributivo degli spaghetti, e prendiamo ad esempio la distribuzione nella regione Emilia, la stessa da cui sono partite le due famose lettere al dott. Rossi. In questo intreccio noi possiamo trovare catene di spaghetti in diversi punti: nello stabilimento in cui vengono prodotti (probabilmente a Napoli o nelle vicinanze), nel magazzino centrale cosiddetto «nord»; nel deposito periferico di Bologna di proprietà dell'azienda; nel deposito periferico di Bologna di proprietà della catena distributiva; nel supermercato (o ipermercato) di Bologna rifornito dalla stessa catena distributiva. E si deve poi far notare che questa specifica catena distributiva ha anche in progetto l'apertura di un nuovo magazzino di distribuzione a Imola per soddisfare le esigenze delle forte stagionalità estiva richiesta dalla «riviera romagnola». La qual cosa richiederebbe, ovviamente, ulteriori scorte.

Estendiamo questo eserci-