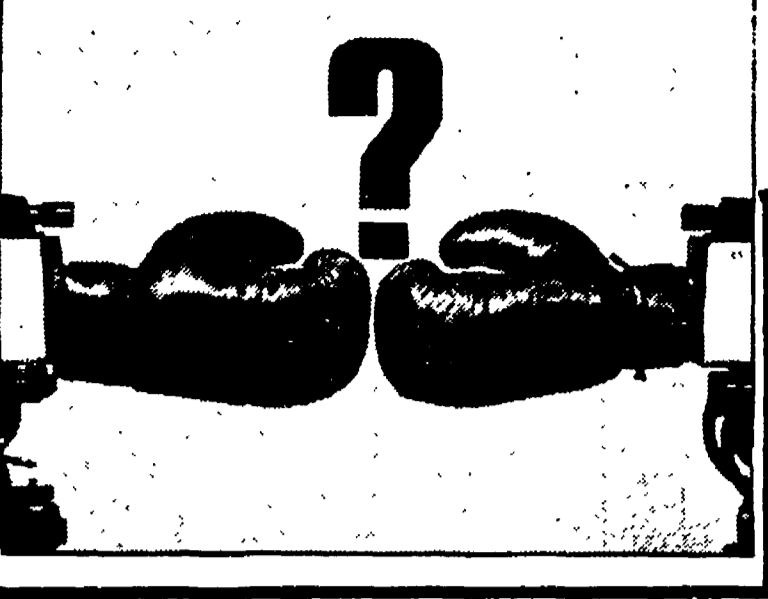


Rapporto
produzione
commercio/2



Logistica? Ecco che cosa ne pensano

ROMA — Sul tema della logistica abbiamo voluto raccogliere alcune considerazioni di imprenditori ed esperti.

STANDA — «Noi puntiamo a far sì che i rapporti con i fornitori, da tendenzialmente antagonisti, si trasformino in un intenso scambio di know how e in un affinamento di strategie comuni» — afferma Nicolò Pellizzari amministratore delegato della Standa — per migliorare la presenza sul mercato e il livello di servizio al consumatore che è l'unico e vero patrimonio comune. L'equazione fornitore-partner nel progresso non è uno slogan ma condensa lo stile nei rapporti Standa-fornitori nella logica del "si vince in due", anche attraverso un "trade marketing" che sia componente attiva del "consumer marketing" complessivo del produttore e del distributore.

«Questo — continua Pellizzari — nelle marche industriali, mentre in quelle proprie il ruolo Standa diventa più attivo ricercando, con investimenti pubblicitari ridotti, le massime economie di scala. Gestendo efficacemente gli stock, le relazioni con i fornitori producono il più elevato rapporto qualità/prezzo sui prodotti svolgendo un ruolo di primaria importanza sul mercato. Ed i risultati di queste linee (Standa, Spratic, Louk, Risorsa ed altri) lo dimostrano. In questo caso la grande distribuzione svolge anche un ruolo sociale di calmierazione dei prezzi e di spinta all'efficienza produttiva in un rapporto nel quale il regista delle scelte è sempre e, comunque, il consumatore».

BARILLA — «Il momento lo possiamo considerare estremamente costruttivo» ci dice il dottor Vitali, responsabile della logistica della azienda alimentare. Infatti sia le aziende produttrici che quelle di distribuzione hanno una grande importanza nel dialogo. D'altronde il tema della logistica è una tema che unisce non certo che divide. Negli ultimi sei mesi si sono manifestate premesse importanti per arrivare a un rapporto futuro ad una maggiore integrazione funzionale ed una maggiore efficienza nelle strutture.

FRILLI COSTRUZIONI Spa — «Anche se la nostra azienda — ci dice il dottor Piangeli Daccome — non ha un rapporto stretto con il commercio in quanto noi lavoriamo per commesse possiamo dire che l'importanza della logistica — anche solo quella interna al nostro stabilimento e relativa all'ottimizzazione di magazzino dei prodotti di lavorazione (profili metallici n.d.r.) — è fondamentale. Il nostro magazzino, infatti, è completamente informatizzato tanto che quando si abbassa il quantitativo delle scorte automaticamente parte l'ordine delle aziende fornitrici».

NESTLÉ — «Il dialogo con la distribuzione commerciale — dice Paolo Ricotti, direttore commerciale e marketing della azienda — può essere vero solo se basato su elementi oggettivi. La logistica è uno di quelli. Infatti il circuito che parte dalle materie prime, arriva alla produzione e alla distribuzione e finisce al consumo è considerabile come un processo unico. Se siamo in grado di individuare tutti insieme nuove efficienze questo circuito diventa più breve e, quindi, più proficuo per le aziende e per il consumatore finale. Per ciò che riguarda Nestlé in Italia abbiamo optato per un solo deposito nazionale eliminando l'idea di magazzini periferici. Ovviamente, però, lo

sforzo di rendere più efficiente il nostro "mondo" può risultare vano se non cominciamo a capire anche le problematiche della distribuzione commerciale. In questo senso vanno gli incontri che già da un po' di tempo abbiamo organizzato tra i nostri esperti e omologhi del commercio. Insomma — conclude Ricotti — la logistica è un terreno di sicuro interesse per il dialogo tra industria e distribuzione commerciale».

OSWAY — «Grandi problemi di logistica — afferma Giorgio Bonamore, responsabile pianificazione e logistica dell'impresa leader in illuminazione e materiali elettrici — noi non ne abbiamo. Da una parte perché oltre ad avere la realtà produttiva abbiamo parte della commercializzazione dei prodotti attraverso le consociate, ma anche già da una decina di anni abbiamo avviata una politica logistica che ci ha portato ad una informatizzazione molto spinta. Non solo, dunque, una capacità di ricezione in tempo reale ma anche di evasione degli ordini in tempi brevissimi. Oltre a ciò bisogna ricordare che spesso siamo prestatari di servizi alle imprese di distribuzione da cui la possibilità di costruire il magazzino presso di noi. Il dialogo dunque va benissimo ma bisogna pensare anche alla possibilità di "interfaciarsi" con chi vende e, perché no?, anche con lo stesso cliente. Noi siamo già predisposti a questo».

SPAZIO IMPRESA

Due giorni di giacenza in meno In un anno son fior di miliardi

Della nostra redazione
BOLOGNA — La logistica è quella scienza che, applicata per esempio ad un grande centro di distribuzione di prodotti vari, riesce a far guadagnare solo nel primo anno di applicazione due giorni di giacenza delle merci in magazzino. Come sono riusciti a fare al Cicc, il Consorzio interregionale cooperativo di consumatori strutturato di magazzino del sistema distributivo Coop dell'Emilia Romagna. Provvede all'approvvigionamento, stoccaggio, prelievo e distribuzione delle merci in più di 300 punti vendita, a partire dalle Coop Nordemilia, Coop Modena, Coop Emilia Veneto, Coop Ferrara e Coop Romagna-Marche.

La sede del Cicc è ad Anzola nell'Emilia, alle porte di Bologna, con sedi decentrate a Reggio Emilia, Cesena e San Vito al Tagliamento in Friuli. È il più grosso centro di distribuzione italiano di generi alimentari, uno dei primi in assoluto. Ma quello che fa del Cicc di Anzola il centro di distribuzione all'avanguardia in campo cooperativo è il sistema di gestione delle scorte. «L'obiettivo a cui tendere — spiega l'ingegner Cuffaro, direttore della logistica del Cicc — è di rendere massimo il servizio e minimizzare l'immobilizzazione nei prodotti in

magazzino. Un centro come il nostro fa da serbatoio verso i punti di vendita e da cuscinetto verso i fornitori: dobbiamo essere in grado di garantire la presenza delle merci al momento dell'ordine ma con un periodo di immobilizzazione il più breve possibile in relazione, ovviamente, al livello di servizio che si vuol dare».

Nella duplice funzione di serbatoio e di cuscinetto il Cicc di Anzola, in un anno appena, nel 1985, applicando i metodi più avanzati della logistica, è riuscito a guadagnare ben due giorni di giacenza, da 22 a 19. «La proiezione, a tutt'oggi, per il 1986, è di quasi 16 giorni e mezzo, molto meglio dell'obiettivo di 19 che ci eravamo prefissati». «Un giorno medio di giacenza — spiega l'ingegner Cuffaro — equivale ad un miliardo e 200 milioni. Significa aver immobilizzato un miliardo e 200 milioni in meno. Non è poco».

Il consorzio interregionale cooperative di consumatori dell'Emilia-Romagna - Il più grosso centro distributivo italiano - Parla l'ing. Cuffaro

«Un centro di distribuzione — prosegue l'ingegner Cuffaro — consente, invece, di minimizzare le singole giacenze: c'è un unico interlocutore e le quantità richieste sono ben definite anche in quantitativi modesti. Chiaro che il tutto vale anche dal versante fornitore».

Vediamo il problema proprio da quest'ultimo versante. In magazzino è stoccato un certo numero di pezzi di un prodotto. Quando è quanto ordinare? «Per rispondere — osserva l'ingegner Cuffaro — bisogna mettere a fuoco alcune variabili, a partire dalla previsione di quello che potrà succedere nel futuro immediato. Ma per sapere del futuro bisogna prima di tutto conoscere il passato, più o meno recente. Allora, di ciascun articolo si ricostruisce l'andamento di vendita nell'arco di un anno e nell'immediato passato (una settimana, dieci giorni prima, ecc.). Spetterà al distributore dare la prevalenza all'uno o all'altro andamento o di miliardi prima di confermare l'ordine».

Quando si contratta con il fornitore non si può non tener conto di una serie di vincoli fisici. «La parte del leone — osserva Mirella Muratori,

responsabile dello sviluppo gestionale del Cicc — la fa ancora il produttore, anche se da un po' di tempo, da quando la grande distribuzione si è organizzata, le cose sono un po' cambiate. «Uno dei vincoli, per esempio — dice l'ingegner Cuffaro — è dato dalle modalità di pagamento, ma va tenuto conto anche del costo del denaro o di eventuali sconti per determinati quantitativi di cartoni acquistati».

Ebbene, alla luce di tutti questi vincoli, quanto è quando ordinare? «Di un prodotto — risponde l'ingegner Cuffaro — bisogna ordinare la quantità "ideale" necessaria per riportare al giusto livello di scorta senza immobilizzare una quantità di denaro superiore a quella imposta dai vincoli contrattuali».

«L'altro problema non risolto — dice l'ingegner Cuffaro — è quello della palletizzazione. È un neologismo che deriva da pallet, il contenitore base usato in magazzino per lo stoccaggio delle merci. Ci si sta orientando sulle misure standard di ottanta per centoventi centimetri. Ma, a livello di produzione, non tutte le aziende lavorano con lo stesso standard. Per cui, alcune volte si è costretti ad immagazzinare aria e non merci. Al Cicc di Anzola ogni giorno mediamente escono, destinazione punti vendita, circa 53-54 mila cartoni di prodotti vari, ne entrano 55-56 mila. Va bene che l'aria pesa poco, ma si preferirebbe far viaggiare ed immagazzinare frutta, verdura, formaggi, salumi, detersivi, pane e tutto quanto si vende in un supermercato».

Franco De Felice

Come rendere facili le parole difficili

APPROVVIGIONAMENTO: insieme delle disposizioni prese sul piano commerciale, amministrativo e logistico, per acquistare, ricevere e stoccare le merci necessarie ai bisogni dal punto di vendita o del centro di distribuzione.

ASSORTIMENTO: insieme dei prodotti che hanno tra loro dei rapporti definiti in funzione delle caratteristiche dell'organismo distributivo.

BLISTER: speciale tipo di confezionamento di piccoli articoli in cui il prodotto è racchiuso in una cupezola di plastica trasparente saldata a caldo su un foglio rigido.

CALENZARIO: documento che permette di conoscere, attraverso la registrazione delle entrate e degli stocks, l'importanza delle uscite.

CHECK LIST: lista guida. L'insieme delle operazioni che una persona deve fare in sequenza per effettuare correttamente un determinato lavoro.

CODICE: numero utilizzato per designare un articolo, presso il fornitore o presso il distributore, per la trasmissione elettronica

dei dati.

COMMERCIALIZZAZIONE: insieme delle operazioni che vanno dall'uscita di un prodotto dalla linea di produzione fino alla sua messa sul mercato.

CONFEZIONE: quantità di articoli contenuti nell'imballaggio minimo del fornitore, unità di ordinazione.

CONTAINER: contenitore, generalmente metallico, per vari tipi di merce.

DISTRIBUZIONE FISICA: insieme delle operazioni di stoccaggio, di smistamento, di trasporto, di sistemazione del reparto fino al domicilio del cliente.

INVENTARIO: insieme delle operazioni per rivelare la consistenza effettiva delle merci immagazzinate. L'ammontare dell'inventario figura nella voce stocks del bilancio di gestione.

LOTTO: blocco di merci isolate, destinato a una vendita speciale.

PACKAGING: è la veste con cui il prodotto si presenta al consumatore finale. Può anche indicare lo studio delle confezioni.

PACKING: imballo, imballaggio per il trasporto. Non appare, normalmente, al consumatore finale.

FALLET: piattaforma di carico, generalmente in legno, che permette una movimentazione delle merci con l'uso dei mulettili.

FIKING: con questo termine si intendono tutte le attività di prelievo all'interno del magazzino.

ROTTURA DI STOCK: condizione di disservizio dovuta all'impossibilità di un'azienda a soddisfare immediatamente la domanda di un dato prodotto o servizio.

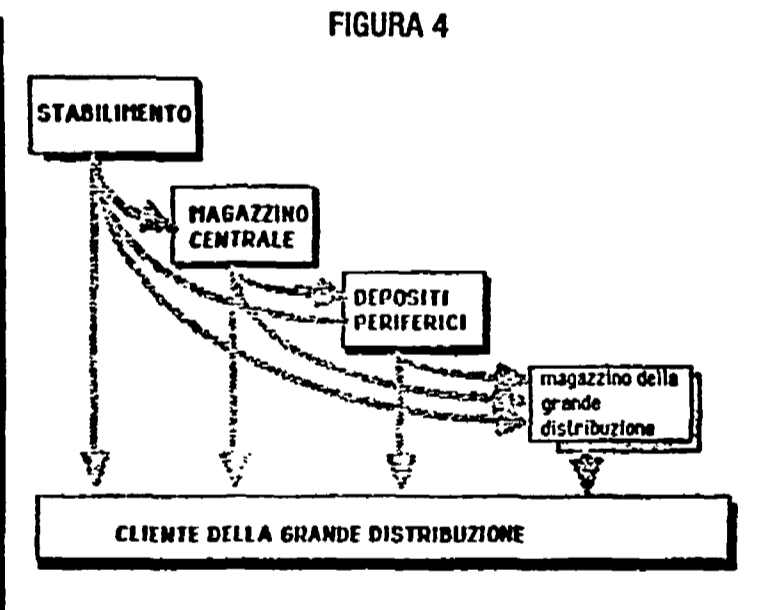
SELF LIFE: periodo di tempo durante il quale la merce può rimanere in stock senza deteriorarsi.

STOCKISTA: persona o società depositaria di beni per conto del fornitore.

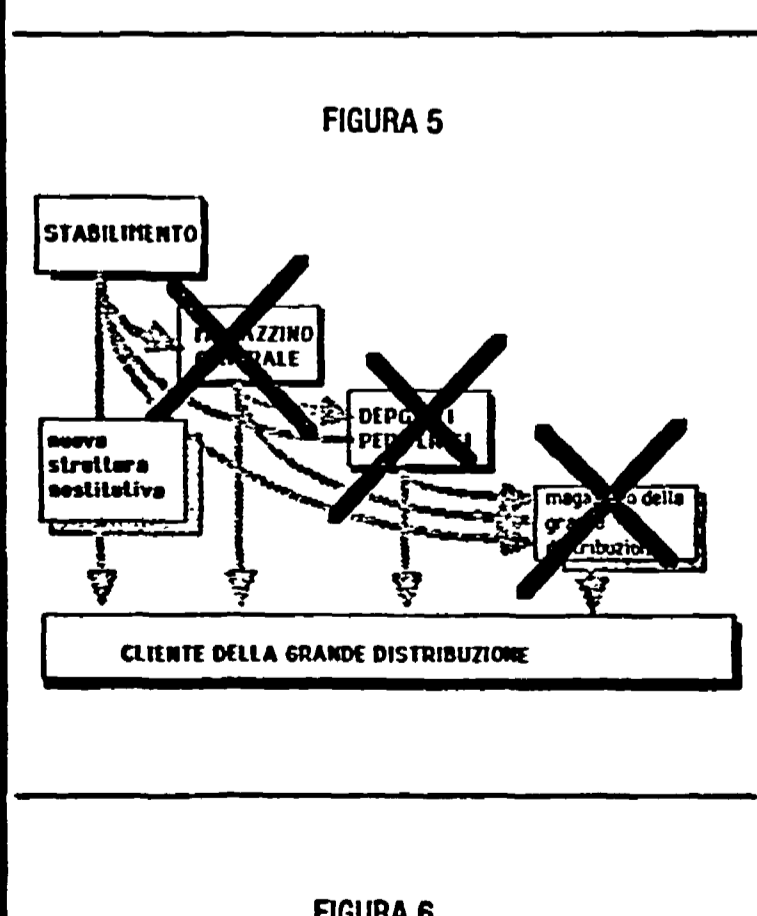
TURN OVER: termine utilizzato in logistica per designare la velocità alla quale si verifica la rotazione degli stock immagazzinati.

(a cura di Corrado Corradi)

zio a tutti i produttori che dispongono di reti distributive proprie e a quelle 15 o 20 strutture che operano nella grande distribuzione in Italia. La sovrapposizione di reti, tragitti, percorsi, scorte risultano, percepibile con grande facilità. Le possibilità di intersezione offrono questa volta un labirinto ancora più complicato di prima e per le aziende è ancora più difficile scegliere quale strada far fare ai prodotti che escono dagli stabilimenti per raggiungere il negozio in cui devono essere venduti. La principale conclusione che da ciò si può trarre è evidente.

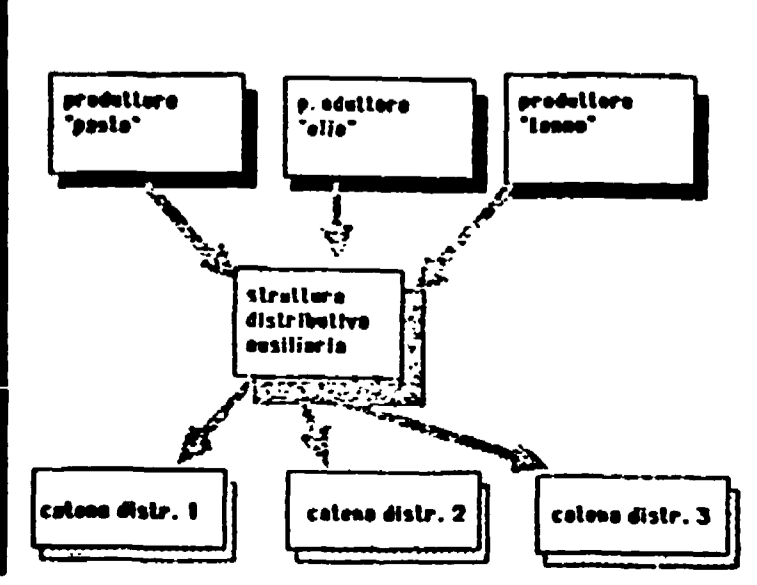


Ciascuna azienda (produttori e distributori che siano) opera nell'ambito della propria economicità e realizza in questa «mopia» la sua massima efficienza. Ciascuna azienda, in altre parole, risulta, ad un esame esterno, efficientissima ma il sistema composto dalle varie aziende risulta caratterizzato da duplicazioni di attività, inefficienze, soprattutto da doppi costi. Costi che vanno inevitabilmente a gravare sull'ultimo anello della catena distributiva: il consumatore finale. Ecco il motivo dell'uscita del dott. Rossi, lui stava lavorando bene, dopo tutto, all'interno della sua realtà ed altrettanto bene stavano lavorando coloro che, operando nella grande distribuzione, avevano deciso di scrivergli. È il sistema che invece non risulta efficiente, e che per essere migliorato richiede ben altri interventi che una lettera o un suggerimento telefonico tra due «poveri di rettori». La realtà stimola dunque cambiamenti, ma che siano radicali: soprattutto estesi a «livello sistema» e non a «livello aziendale».



Ma esiste una soluzione?

Vediamo, dunque, come potrebbe realizzarsi una struttura più moderna dell'attuale che, alla resa dei conti, si dimostri comunque vantaggiosa oltre che per il sistema complessivo (cui nessuno pare, per ora, interessato) anche per le singole aziende produttrici e distributori. Partiamo dai punti di sovrapposizione (innanzi tutto) le scorte, che sono duplicate su almeno quattro livelli: i strutture dei magazzini, ancora duplicate su quattro livelli: i trasporti e le consegne, intrecciati come non



mai; le informazioni, i terminali, tutti i sistemi di gestione e cose di questo genere.

Proviamo allora a disegnare un nuovo sistema integrato di realizzare lo stesso servizio di oggi (per intenderci la consegna dell'olio a quel negoziante di Rossano Calabro) però con costi globali minori. Lo schema cui ci riferiamo può essere quello della figura 5.

Cancelliamo tutti i livelli distributivi, i magazzini, le strutture dei produttori e dei distributori, tutte le informazioni intermedie e così via, e facciamo nascere una nuova struttura. La chiameremo «nuova struttura sostitutiva» e diventa, in pratica, il cuore del nuovo sistema. Si tratta di un centro operativo di cui (per ora) non specificiamo a chi debba competere la conduzione. Potevano dunque avere ragione entrambi quelli che hanno mandato le lettere al dott. Rossi, il centro può essere sia della produzione, sia dello stesso dott. Rossi che decide di mettersi in proprio. Questo nuovo centro opera ricevendo dai produttori (molte aziende) e distribuendo sia ai piccoli dettaglianti sia ai grandi distributori (molti clienti).

Tentiamo di sviluppare questo concetto attraverso un esempio: la distribuzione di tre prodotti alimentari: pasta, olio e tonno a tre diverse catene distributive. Il sistema distributivo globale può essere assimilato allo schema della figura 6.

Ovviamente, in questo sistema, le consegne dirette continuano ad avvenire nella maniera tradizionale vista la loro incontestabile economicità. La struttura distributiva ausiliaria ha invece il compito di ricevere dai produttori i prodotti destinati alle catene e di consegnarli nel giro di poche ore (la struttura ausiliaria può anche operare 24 ore su 24) alle catene distributive ed ai clienti in genere. Vediamo nel dettaglio i punti di forza del sistema.

I produttori non sono penalizzati da alcuna diseconomia di trasporto. Non dimentichiamo che essi continuano ad inviare direttamente ai grandi clienti i carichi interi. D'altro canto essi eseguono la miriade di consegne «piccole e frequenti» attraverso un unico centro ausiliario e ciò consente loro di inviare, ancora una volta, carichi completi (raggruppamento in un solo carico le consegne per più clienti).

I clienti ricevono i prodotti con frequenza elevata, econo-

micamente e attraverso un numero ridotto di automezzi. Questi infatti scaricano in una sola volta i prodotti di più fabbricanti (nel nostro esempio: tonno, pasta e olio). Per quanto riguarda le consegne, anche queste avvengono in maniera economica, basti pensare alle elevate possibilità di riempire un automezzo dal momento che si deve consegnare più d'un prodotto ad uno stesso utente. Durante il giorno arriva un minor numero di camion (ma a carichi completi), le banchine non sono intasate.

La freschezza del prodotto si mantiene sempre a valori elevati. Le rotazioni aumentano considerevolmente, i fabbricanti non hanno interesse (né necessità) a mantenere scorte alte. Diminuiscono i punti di scorta.

Il sistema, nel suo insieme diventa più economico (minori livelli distributivi, minori scorte in ciclo, anche minori guadagni complessivi).

Si è dunque ipotizzato un sistema che può presentare vantaggi di gestione enormi rispetto alle tradizionali situazioni distributive. Si hanno meno punti scorta, un più ridotto numero di strutture fisiche e per di più caratterizzate da maggior efficienza. È possibile investire in automazione, i volumi operativi sono sempre molto elevati, ogni investimento si giustifica. Si deve compiere un numero più basso di viaggi contemporaneamente si realizza una maggiore frequenza di consegne. Infine si hanno meno scorte ed i prodotti giungono sempre più freschi al consumatore.

In altre parole si è messo in condizione il dott. Rossi di rispondere ai suoi due interlocutori dicendo ad entrambi — certamente, vediamoci e rifaremo tutto nuovo... — e poi in dotto Rossi binderà, prima mattina e per di più in azienda, ma nessuno potrà dirgli nulla: i costi distributivi, quell'anno, diminuiranno del 20 per cento.

Consulenze Intermediazioni Mobiliari

Compravendita di complessi immobiliari - aziendali commerciali - industriali - artigianali

P.za Napoli, 36 - 20146 Milano - Tel. 02/42.32.582 - 42.33.739.

COMMERCIALI, INDUSTRIALI E ARTIGIANI

la CIM S.r.l. è un'Organizzazione operante a livello nazionale, altamente specializzata nella vendita di esercizi pubblici - attività industriali e commerciali, che si avvale della collaborazione di consulenti tecnici e finanziari con un'effettiva conoscenza del mercato.

Siete interessati a cedere la Vostra attività? Possiamo con la nostra Organizzazione offrirVi accurati servizi.

Su Vostra segnalazione allo 02/4232582 - 4233739, un nostro consulente potrà essere a Vostra disposizione per:

- stimare il valore commerciale della Vostra attività;
- valutare le reali possibilità di cessione (totale o parziale);
- analizzare il Vostro caso e ricercare il miglior acquirente attraverso i mezzi più consueti;
- assicurare completa assistenza e consulenza per l'intera operazione di cessione.

Senza richiederVi alcuna esclusiva, con la massima serietà e riservatezza supporteremo le Vostre difficoltà anche con l'ausilio di Istituti Finanziari che interverranno a sostegno dell'operazione qualora la parte acquirente non avesse sufficienti disponibilità finanziarie.

RICORDATEVI UNA TELEFONATA POTREBBE RISOLVERE IN TEMPO BREVISSIMO OGNI VOSTRO PROBLEMA.

CIM srl Consulenze Intermediazioni Mobiliari
P.za Napoli, 36 - 20146 Milano

Desidero contattarvi per la cessione di attività immobiliare □

Tipo di attività chiedi al
 Data Telefono
 Via
 Località Provincia
 Conferma con + Spq

CIM
Compravendita di complessi immobiliari aziendali - commerciali - industriali - artigianali