



# “LOGISTICA, **SERVIZIO** E INNOVAZIONE”: I DRIVER PER IL RAGGIUNGIMENTO DI LIVELLI DI SERVIZIO ECCELLENTI

**Nell'ambito del workshop organizzato dal Club Produzione Tecnologia della SDA Bocconi alcune esperienze a confronto hanno messo in luce le leve per governare il servizio al cliente**

La capacità di garantire la pronta disponibilità della merce e di consegnarla tempestivamente costituisce un fattore determinante per garantire un elevato grado di soddisfazione del cliente. In questo scenario, il servizio logistico sta acquisendo, in molteplici settori, un rilievo crescente per la competitività globale.

Il livello del servizio logistico e l'innovazione logistica sono due leve su cui puntare per competere sul mercato globale. È quanto emerso dal workshop organizzato dal Club Produzione Tecnologia della SDA Bocconi. L'evento ha avuto luogo lo scorso 6 maggio 2010 per presentare i risultati della ricerca, svolta grazie alla sponsorship e alla collaborazione di LCS, system integrator di progetti di automazione logistica, finalizzata ad individuare le determinanti, in termini di fattori gestionali e prassi manageriali, del livello di servizio in imprese industriali e commerciali che adottano best practices in ambito logistico e a verificare l'impatto dell'automazione di magazzino sulle performance logistiche aziendali.

zino sulle performance logistiche aziendali.

Dopo il saluto ai partecipanti presenti in sala del **Prof. Enzo Baglieri**, Direttore Unit Produzione e Tecnologia SDA Bocconi, che ha introdotto la valenza della ricerca ed esposto l'importanza di pervenire alla definizione di modelli interpretativi integrati di cui la letteratura è carente, il workshop è entrato nel vivo della presentazione dei risultati con l'intervento di Francesco Gallmann, curatore della pubblicazione “Logistica & Servizio”. Gallmann ha mostrato come il risultato dello studio sia il frutto della definizione di un modello interpretativo basato sull'ipotesi che il livello di servizio sia strettamente legato alle seguenti due macro-variabili: il dimensionamento degli stock, a sua volta influenzato più a monte dai processi di approvvigionamento, produzione e forecasting e il magazzino inteso come processi di warehouse management relativi a ricezione, stoccaggio, picking e spedizione.



I risultati dell'indagine empirica dimostrano difatti che gli eccellenti livelli di servizio conseguiti dalle imprese coinvolte, sono il risultato di un'attenta politica di gestione delle scorte e dei processi a monte quali previsione della domanda, produzione e approvvigionamenti unitamente a scelte appropriate di configurazione e gestione dei processi di warehouse management.

Sono cinque le principali evidenze emerse:

1. Nonostante l'eccellenza nel livello di servizio logistico sia il risultato di un'elevata attenzione manageriale non solo nella gestione delle scorte, ma anche nei processi di warehousing, le aziende analizzate hanno seguito diversi percorsi evolutivi verso l'eccellenza a seconda delle diverse variabili di contesto, quali la capillarità della Supply Chain e la complessità logistica.

2. Nei contesti in cui la domanda è concentrata su pochi clienti, le aziende puntano principalmente sull'adozione di prassi collaborative (CRP, VMI, etc.) per la gestione della logistica, senza però trascurare l'adozione di best practices nella gestione dei magazzini.

3. Nei casi in cui la domanda dispersa su tanti clienti rappresenta un ostacolo all'integrazione e alla collaborazione, le aziende puntano, da una parte, su una continua revisione dei parametri gestionali e controllo dello stock, dall'altra, sull'adozione delle prassi manageriali di magazzino ancora più evolute.

4. Nei contesti ad alto volume di attività logistiche ed alta complessità gestionale, se si è in presenza di una certa standardizzazione data dall'omogeneità morfologica dei prodotti e dalla non

eccessiva frammentazione degli ordini, le aziende adottano soluzioni di automazione di magazzino.

5. Infine, in tutte le aziende si rileva un'alta attenzione manageriale al forecasting, con però modalità diverse. Alto grado altro di strutturabilità del processo, nei contesti più prevedibili; alta frequenza di revisione delle previsioni stesse nei contesti più difficilmente prevedibili.

A confermare l'importanza del presidio di una corretta gestione dei processi di warehouse management, **Gianfranco Silipigni, Amministratore Delegato di LCS**, che sostenendo l'importanza di ricorre a soluzioni automatiche per la gestione dei flussi ha presentato il ventaglio delle soluzioni automatiche per la gestione dei pallet, ponendo l'enfasi sull'importanza di individuare soluzioni innovative e modulari che possano rispondere al fabbisogno di una logistica "resiliente", flessibile e reattiva imposta dalla vulnerabilità dei mercati e dalla frammentazione degli ordini, nonché dai tempi di evasione sempre più estremamente ristretti. In veste di Solution Partner, Silipigni ha introdotto il Sistema **Smoov ASRV**, che è stato poi illustrato nei dettagli dal Presidente e CEO Roberto Bianco.

Innovazione e collaborazione, i due temi ricorrenti del workshop, costituiscono le caratteristiche portanti di Smoov ASRV che rappresenta, nel panorama dei sistemi di stoccaggio attualmente disponibili, il primo sistema sviluppato con le logiche proprie dell'automazione diffusa e dell'intelligenza distribuita, ricorrendo ad un modello di business che aggrega diversi attori. Il sistema difatti si basa su veicoli compatti che cooperano in flotta e che, totalmente indipendenti dalla struttura del

magazzino, si muovono direttamente sulla scaffalatura grazie a una rete di binari. Le automazioni tradizionali impongono generalmente delle rigidità costringendo a una previsione dei fabbisogni vincolata da alti investimenti iniziali e richieste infrastrutturali a servizio dell'automazione. Il sistema Smoov ASRV "democratizza" l'automazione grazie alla sua modularità, flessibilità e scalabilità consentendo di realizzare magazzini automatici in contesti sinora inaccessibili.

Il workshop è entrato nel vivo del con la tavola Rotonda coordinata dal **Marco Bettucci, Responsabile Club Produzione e Tecnologia, SDA Bocconi**, che ha introdotto i temi toccati dal benchmark della ricerca, con l'obiettivo di fare un punto sul significato che ha assunto, negli ultimi anni, il tema dell'innovazione e della collaborazione nella logistica. Per **Daniele Fregnan, Direttore Logistica Gruppo PAM** non bisogna ricondurre il concetto di innovazione solo e limitatamente all'automazione. Il settore alimentare, in cui PAM opera come distributore organizzato, si caratterizza per essere business labour intensivo necessitando, pertanto, di una flessibilità elevata che le automazioni spesso non sono capaci di garantire. In PAM, negli ultimi anni l'innovazione è stata prevalentemente di tipo organizzativa con l'obiettivo primario di centralizzare la gestione delle merci e ridurre i punti di distribuzione attraverso l'ausilio di tecniche di cross-docking, con investimenti nelle tecnologie dell'IT. Alcune delle innovazioni introdotte sono state il Voice Picking, un software di track & trace per la gestione online del traffico ed interscambio di pallet e per merci che transitano da Far East e infine Tag Gps per il controllo satellitare dell'apertura delle porte degli

automezzi in zone non target. La collaborazione per Fregnan è importante sia per una logistica definita "macro" intendendola come integrazione di sistema e formazione, ma con maggior evidenza sia per una logistica "micro" ove la partnership tra vendor e retailer costituisce aspetto fondamentale per realizzare efficienze di sistema ed evitare i livelli di disservizio.

Il binomio collaborazione e innovazione per **Stefano Zagnoni, National Sales & Distribution Manager di Janssen Cilag**, azienda del gruppo Johnson & Johnson, è vincente se c'è allineamento con gli obiettivi strategici aziendali. La collaborazione di filiera è necessaria per interpretare l'innovazione del futuro secondo le seguenti direttrici:

- upstream della filiera, intesa come capacità previsionale della domanda ed analisi degli scenari;

- downstream, inteso come capacità di fornire ai clienti un servizio tailor made;

- supply chain come liason tra azienda, clienti, fornitori e pertanto leva di sviluppo imprenditoriale e vantaggio competitivo.

Nel settore farmaceutico, d'altra parte, per Zagnoni non è facile parlare di innovazione nella supply chain. In questo momento il settore necessita soprattutto una capacità di forecasting su di un orizzonte temporale medio-lungo ed è forse più appropriato parlare quindi di azienda agile che concentra i propri sforzi di miglioramento sul processo previsionale e che acquisisce e rielabora informazioni sul target e sugli stakeholder.

Agilità, risk management e collaborazione sono per **Paolo Rampichini, Direttore Global Supply Chain Small Molecules Roche** le tre leve fondamentali che assieme alla spinta innovazione in Roche sup-

portano la sfida di diventare efficienti a livello globale. L'innovazione per il settore farmaceutico rappresenta un investimento per la logistica sicura, che si traduce nell'integrità dei farmaci, nella conservazione accurata e nella sicurezza. Principali iniziative in questo senso sono: tracciabilità e autenticazione del farmaco in ottica anti-contraffazione, affidabilità catena del freddo. Roche, inoltre, negli ultimi anni ha investito nei processi e sistemi globali di pianificazione della domanda e della produzione in un network che comprende 25 stabilimenti e più di 150 Paesi mercato.

Anche per **Stefano Novaresi, Direttore Centrale Operations Gruppo Comifar e Vice Presidente Consorzio Dafne**, innovazione per la logistica farmaceutica significa in primis efficienza e sicurezza, ma per Novaresi l'innovazione non va meramente ricondotta alla pura tecnologia ma vista nell'ottica di sistema. L'innovazione nasce dalla ricombinazione dei tre fattori automazione, processo, risorse umane e introduce un cambio di paradigma. Con riferimento allo stato dell'arte, l'Italia non ha nulla da invidiare agli altri Paesi, potendo contare su prassi collaborative operate all'interno della filiera della salute che per certi versi sono uniche, a ciò che avviene in tutt'Europa.

Per i 28 centri distributivi del Gruppo Comifar l'innovazione è stata sia tecnologica che organizzativa e con particolare attenzione allo stock management operato anche su logiche collaborative abilitate dalle funzionalità offerte dal Consorzio Dafne.

Le evidenze emerse dal confronto hanno sicuramente offerto ai presenti spunti per l'innovazione e il miglioramento nelle prassi manageriali attinenti alla logistica delle scorte e dei magazzini. □