

*Semestrale di Logistica e Management che raccoglie articoli e approfondimenti di esperti, docenti ed allievi*

## Un'applicazione nella movimentazione merci in magazzino La partnership Difarco - Toyota Carrelli Elevatori Italia

Ventiquattro depositi per un totale di centocinquantamila metri quadri, un parco macchine comprendente circa centotrenta carrelli elevatori: questi sono alcuni dei dati identificativi di Difarco, azienda di Liscate (MI) che occupa un ruolo di leadership in Italia nel campo della distribuzione di farmaci e cosmetici. La società, che nel 2003 ha realizzato un fatturato di quaranta milioni di Euro, fornisce trentacinque clienti multinazionali e sta tuttora vivendo una fase di espansione, testimoniata anche dalla recente apertura di

un nuovo deposito di 43.000 metri quadri situato a Piacenza. In questo contesto è maturata, per Difarco, la necessità di ampliare il proprio parco carrelli con l'acquisto di ben sessantasei nuove macchine, destinate prevalentemente al deposito piacentino. La scelta è caduta sui prodotti Toyota, in particolare sui carrelli retrattili 7FBRE 16 (quaranta esemplari), sui transpallet con pedana 7PML20 (venti esemplari) e sui carrelli frontali 7FBEF (sei esemplari).

### Ridurre i fermi macchina

Il requisito fondamentale che Difarco ha fissato per i nuovi carrelli elevatori è l'affidabilità, che ha un impatto diretto sui "fermi macchina" e quindi sui tempi di distribuzione delle merci. Il fattore affidabilità è particolarmente critico anche perché presso la società di distribuzione di Liscate i carrelli sono sottoposti a un notevole carico di lavoro, operando ogni giorno ben oltre otto ore ed effettuando migliaia di "abbassamenti" (le operazioni necessarie per prelevare le merci dagli scaffali e deporle a terra). A volte l'attività richiede lo svolgimento di tre turni giornalieri e i carrelli rimangono fermi soltanto quattro ore su ventiquattro.

Per Difarco il concetto di affidabilità dei carrelli comprende anche i requisiti in materia di sicurezza. Si può anzi affermare che dal punto di vista della buona gestione aziendale i requisiti di sicurezza sono severi. Anche un piccolissimo incidente - senza conseguenze per le persone - può causare il blocco temporaneo dell'attività di un deposito e quindi danni economici enormi.

Per quanto riguarda le caratteristiche tecniche dei nuovi carrelli, il principale criterio di scelta era rappresentato dalla capacità di raggiungere

l'altezza di nove metri, necessaria per operare nei nuovi magazzini della società.

### La scelta di un partner e le prove in azienda

Difarco ha ritenuto che i carrelli elevatori Toyota della nuova Serie 7 offrissero caratteristiche di affidabilità e sicurezza adeguate alle proprie necessità. Queste macchine sono state oggetto di un particolare sforzo tecnologico da parte del produttore giapponese. Tra i dispositivi di sicurezza apprezzati da Difarco è compreso il Sistema di Stabilità Attiva (SAS), unico al mondo e di derivazione automobilistica, che riduce i

rischi di ribaltamento del carrello. Quando le forze laterali in curva tenderebbero a fare ribaltare la macchina, SAS interviene automaticamente agendo sul ponte posteriore per contrastare questa tendenza e avvisa l'operatore della situazione di rischio. Quando l'operatore inclina il montante in avanti con carico sollevato, SAS limita automaticamente sia la velocità di questo movimento, sia l'angolo di sbraccio in modo da mantenere il carrello sempre entro i limiti di stabilità. Difarco ha apprezzato anche il servizio di assistenza tecnica offerto dal dealer Bimecar, che assegna a ogni carrello un libretto di manutenzione e assicura tempestività negli interventi urgenti.

Prima di deliberare l'acquisto, Difarco ha comunque voluto provare i carrelli Toyota nei propri depositi, affidandoli ai

propri carrellisti più esperti e sottoponendoli a un esame tecnico da parte del proprio responsabile della manutenzione. Secondo quanto riferito dall'azienda, i carrellisti hanno apprezzato la comodità d'uso che riduce l'affaticamento, la maneggevolezza, il senso di

produce abbigliamento e calzature. In alcuni periodi dell'anno questo cliente spedisce a Difarco fino a dieci container al giorno e impone l'effettuazione di un migliaio di abbassamenti giornalieri. I carrelli, pertanto, lavorano dalle sei del mattino alle due di notte. Oltre



sicurezza e protezione offerto all'operatore; i tecnici della manutenzione, dal canto loro, hanno constatato che l'elettronica dei carrelli Toyota, pur svolgendo funzioni complesse, mantiene una certa semplicità.

### I risultati

La maggior parte dei carrelli elevatori Toyota acquistati da Difarco è operativa da circa un anno e mezzo nel deposito di Piacenza. E' pertanto possibile tracciare un primo bilancio ed esprimere un giudizio ragionato sulle prestazioni delle macchine. Le opinioni raccolte presso l'azienda sono positive, sia per quanto riguarda gli aspetti operativi quotidiani sia per i risultati complessivi sul piano economico. I carrelli Toyota hanno affrontato e superato la prova più dura, il carico di lavoro derivante dall'acquisizione di un nuovo cliente multinazionale che

agli abbassamenti, anche i semplici spostamenti sono pesanti per le macchine, poiché il deposito piacentino di Difarco ha una lunghezza di quattrocento metri. Nonostante questo carico di lavoro, la società non ha riscontrato particolari problemi.

Ad esempio non si è ancora manifestata la necessità di sostituire alcuna batteria, sebbene i cicli di scarica e ricarica siano molto frequenti. Secondo Difarco, i nuovi carrelli Toyota hanno consentito all'azienda di ottenere anche una sensibile riduzione dei costi. Il risparmio è valutabile intorno al 10% ed è stato raggiunto principalmente tramite la riduzione dei fermi macchina e delle spese di manutenzione.

### Editoriale

Cari lettori, ancora una volta il nostro LogiMasterNews punta al confronto tra autori diversi sui temi della Logistica e del SCM.

Questo numero, in particolare, raccoglie contributi di taglio differente, quali articoli di carattere teorico, approfondimenti di attualità e testimonianze di best practice aziendale. Tutto questo al fine di contribuire all'obiettivo del nostro giornale, la diffusione di conoscenza e cultura sul SCM.

Il quarto numero del Logimasternews esce quindi in occasione di una importante manifestazione: la dodicesima edizione di MOVINT/EXPOLOGISTICA, Salone Internazionale della Movimentazione Industriale (Bologna, 26-29 maggio 2004), nonché in occasione del Logimaster International Meeting (Verona, 25 giugno 2004).

Partecipare a eventi di questo tipo significa cogliere importanti occasioni di confronto con esperti a livello nazionale ed internazionale. Mantenersi aggiornati sui temi di Supply Chain Management, in diretto contatto con le imprese, significa divenire protagonisti in uno tra i più dinamici contesti dell'attuale mondo del lavoro.

Antonio Borghesi  
Direttore Scientifico del Master  
antonio.borghesi@univr.it

Ing. Davide Santi  
davide.santi@toyota-carrelli.it  
TCEI - Toyota Carrelli Elevatori Italia  
www.toyota-carrelli.it

## Sezione speciale

# Acquisti ed E-procurement

## L'ufficio acquisti: da centro di costo a centro di profitto

La funzione acquisti ha subito negli ultimi 30 anni profonde trasformazioni:

- negli anni 60/70 l'obiettivo primario era il rifornimento delle linee produttive al fine di garantire le consegne;
- negli anni 70/80 tale obiettivo è evoluto da mero rifornimento della produzione alla ottimizzazione degli acquisti dei materiali tramite il raggiungimento del giusto compromesso tra la qualità, il prezzo ed il livello di servizio offerto dal fornitore;
- successivamente si è compreso che la competitività della propria azienda sul mercato era data non solo dalla qualità intrinseca del prodotto offerto ma anche dalla capacità degli Acquisti di riuscire ad acquistare a condizioni migliori rispetto alle aziende concorrenti;
- tale cambiamento di prospettiva ha portato ad una visione complessiva del sistema azienda/clienti/fornitori. Riuscire a trovare fornitori più efficienti permette all'impresa di essere più competitiva sul mercato di sbocco, modificando in modo significativo le logiche di relazione tra l'azienda ed i propri fornitori.

L'azienda, inoltre, non deve essere considerata isolatamente all'interno del contesto in cui opera. Negli ultimi anni, infatti, profonde evoluzioni sia esogene che endogene hanno portato ad un sensibile cambiamento in alcune funzioni aziendali, che hanno dovuto (a volte loro malgrado) imparare ad interfacciarsi con tutti i processi aziendali e non a lavorare unicamente per il consegui-

mento di un obiettivo tipico di un determinato reparto.

La globalizzazione del mercato, inoltre, ha modificato le prospettive di business: le aziende hanno capito che la loro sopravvivenza in un mercato così ampio dipende anche dalla loro capacità di sviluppare prodotti sempre più competitivi, in grado di essere appetibili rispetto a quelli della concorrenza, e sicuramente di ridurre i costi.

In un mercato maturo, dove diventa sempre più difficile aumentare le vendite se non a fronte di una riduzione del prezzo, una potente leva competitiva può essere rappresentata dalla riduzione del costo di acquisto e dal miglioramento del livello di servizio ottenibile dai fornitori in termini di velocità, qualità ed innovazione tecnologica.

Come ulteriore conseguenza della globalizzazione, le aziende tendono a focalizzare la propria attenzione sul core-business con una conseguente ridefinizione della supply chain. La tendenza emergente è di non acquisire più semplicemente materie prime ma piuttosto prodotti complessi, che permettano conseguentemente una specializzazione crescente nel core business d'azienda.

La funzione Acquisti, in un simile scenario, deve quindi necessariamente trasformarsi da funzione a processo: è preferibile parlare di SISTEMA ACQUISTI come un'area destinata a diventare strategica all'interno dell'organizzazione. Il tutto deve essere continuamente supportato dalla tecnologia, che permetterà

uno scambio crescente di informazioni sia all'interno che all'esterno della realtà aziendale.

Non si può parlare di SCM se all'interno della propria realtà organizzativa il flusso delle informazioni non scorre di pari passo al flusso fisico dei materiali (spesso lo precede) e diventa condivisibile da tutti i settori coinvolti al raggiungimento degli obiettivi prefissi.

Il buon manager dovrebbe avere già chiaro dove andare e quali siano le mete raggiungibili dalla propria organizzazione, quindi:

- essere consapevole delle risorse umane e dei mezzi a sua disposizione;
- conoscere dove poter trarre nuove informazioni utili al raggiungimento degli obiettivi;
- cercare di prevedere con il minor grado di incertezza gli eventuali ostacoli;
- conoscere nel miglior modo possibile la posizione della propria azienda.

In un simile contesto è evidente quanto le responsabilità tipiche di un ufficio Acquisti siano fondamentali al raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- riduzione del costo totale di acquisto (inteso quale insieme dei costi "logistici" e dei costi di "non qualità");
- miglioramento dei lead times di approvvigionamento;
- miglioramento del prodotto e del servizio offerto dai fornitori;
- garanzia della sicurezza e della qualità di approvvigionamento.

Appare evidente come il cor-

retto ed oculato uso di idonei strumenti di controllo, permetta al responsabile Acquisti di avere una visione corretta delle strade percorribili e dei risultati ottenuti od eventualmente ottenibili. Strumenti affidabili come il **VENDOR RATING** ed il **VENDOR RANKING** assicurano inoltre maggiore obiettività nel giudizio e inducono ad una valutazione razionale del fornitore. Il peso degli acquisti è quindi profondamente cambiato. Si deduce pertanto in un'ottica di reciprocità come il passaggio da un rapporto cliente/fornitore di tipo tradizionale ad un rapporto di partnership, per quanto complesso, possa portare notevoli benefici. Nella tabella sottostante viene riportato un breve schema che evidenzia le differenze tra i diversi tipi di rapporto:

	TRADIZIONALE	EVOLUTO
<b>FOCUS</b>	Transazione economica	Relazioni collaborative
<b>OBIETTIVO</b>	Possesso al minor costo	Creazione di valore
<b>FUNZIONI</b>	Ricerca delle fonti Negoziazione Potere contrattuale Controllo dell'esecuzione	Analisi della filiera Interdipendenza Innovazione tecnologica Ottimizzazioni congiunte
<b>RISULTATI</b>	Ordini di fornitura più o meno continuativi Conflitti di interesse Nessuno sforzo congiunto Pochi vincoli Medio-bassa capacità di problem solving	Riduzione costi acquisto Miglioramento nella gestione delle scorte Riduzione dei costi di non qualità Consegne + rapide e flessibili Possibilità di specializzazione sul core business Condivisione di rischi tecnologici e finanziari Condivisione ed Ampliamento di know-how sia da parte del cliente che del fornitore

L'evoluzione di tale relazione deve passare attraverso vari stadi, che partendo dalla negoziazione del singolo ordine, passano attraverso i controlli qualitativi e le consegne di reparto, ed arrivano alla cooperazione tecnologica con investimenti comuni e condivisione delle informazioni.

Presupposti necessari a tale processo appaiono quindi la trasparenza e l'oggettività di tutti gli attori coinvolti unitamente ad una precisa volontà da parte degli imprenditori e dei managers di raggiungere l'ottimizzazione di entrambe le parti coinvolte.

Non mancano tuttavia gli ostacoli, che forse nel panorama industriale italiano sono più evidenti che altrove. La cultura dominante nelle imprese è infatti di assoluta NON condivisione di mezzi e tecnologie con una certa carenza di professionalità e arretratezza dei sistemi informatici. Tutto ciò, unitamente alla prevalente considerazione dei soli costi di acquisto, ha condotto alla polverizzazione dei fornitori.

È auspicabile quindi che una nuova considerazione del

ruolo e delle potenzialità dell'ufficio Acquisti possa contribuire a trasformarlo da centro di costo a centro di profitto.

Dott.ssa Daniela Cavanna  
d.cavanna@bpwitalia.it  
allievo LogiMaster, A.A.  
2003/2004

## E-Procurement, una valutazione mediante l'indicatore EVA

In contesti globali e turbolenti, la fonte del vantaggio competitivo è costantemente minacciata: le imprese, se incapaci di reagire al cambiamento, rischiano di perdere già nel breve termine significative quote di mercato, assistendo ad una progressiva erosione dei propri margini. Con la globalizzazione, aumentano i pericoli che il *management* deve affrontare: minacce d'in-

tegrazione verticale (sia a monte che a valle), la proliferazione di nuovi ed agguerriti *competitor*, l'affacciarsi di nuovi entranti e di potenziali sostituti. Da un lato (*demand-side*), i consumatori diventano sempre più esigenti ed informati; dall'altro (*supply-side*), aumenta esponenzialmente il numero dei fornitori. Inoltre, il ciclo di vita dei prodotti è sempre più breve e, proprio

per questo motivo, è necessario arrivare sul mercato prima dei concorrenti, diminuendo il proprio *time-to-market*. Il contesto competitivo nel quale le PMI italiane si trovano ad operare si prospetta particolarmente critico e, come logica conseguenza, il vertice aziendale è spinto a ridefinire le proprie linee strategiche. Tuttavia, in ottica di *swot analysis*, la sfida ambientale

(ad esempio, la maggior efficienza dei mercati) può anche essere interpretata come opportunità di crescita, mediante la creazione di innovazione sui propri prodotti e/o sui propri processi. In ogni caso, anche le aziende che adottano una strategia di differenziazione sul prodotto presentano la necessità di ridurre gli sprechi e di contenere, per quanto possibile, l'entità dei

propri costi. Per tutte, sussiste la necessità di abbattere il *time-to-market*.

Diviene quindi necessario ridefinire il ciclo di approvvigionamento e sfruttare i potenziali effetti positivi della "leva acquisti" sull'utile aziendale e sui principali indici di redditività. Gli acquisti rappresentano la voce più cospicua nel costo del venduto e, proprio per

questo motivo, la riduzione di una piccola percentuale sul costo delle forniture può significare un grande ritorno in termini di profitti. Ciò è possibile attraverso l'adozione di due logiche gestionali complementari e sinergiche: 1) lo *spend management* (che consiste nell'analisi della spesa e nel governo della domanda interna) ed 2) il *procurement management* (che, attraverso le tecniche del *marketing* d'acquisto, ricerca sul mercato le condizioni d'offerta più vantaggiose in termini di rapporto qualità/prezzo). In altri termini, il governo della spesa (mirato all'individuazione del fabbisogno) deve essere affiancato da un processo di *procurement* efficiente ed efficace, in grado di rintracciare il numero più elevato possibile di fornitori potenziali (*sourcing*), di selezionarli in base ai parametri più opportuni (*vendor selection*), di avviare congiuntamente più negoziazioni e di strappare il prezzo migliore. Tutto ciò mediante un uso ottimale delle risorse interne (rispetto dei *budget*), eliminando il più possibile gli sprechi e le duplicazioni di attività. Il fattore abilitante (*enabler*) per il raggiungimento di tali obiettivi è sicuramente l'*e-procurement* che, grazie alle sue eterogenee applicazioni (dagli *e-configurator* alle *e-auction*), è in grado di potenziare enormemente l'efficienza e l'efficacia delle suddette attività. Si pensi all'ampliamento di *reach* e *richness* che l'*ICT* consente: l'acquirente può disporre informazioni potenzialmente più ricche su un numero estremamente superiore di fornitori (v. *e-market-*

*place*); inoltre, le richieste d'offerta e le aste elettroniche permettono rispettivamente una miglior selezione dei fornitori ed una negoziazione più rapida (*time-saving*) ed efficace (*spend-saving*). Da un lato, l'*e-procurement* permette di ridurre costi, tempi ed errori di processo; dall'altro permette notevoli risparmi sui prezzi d'acquisto, aumentando la *supplier-base* ed abbattendo drasticamente i costi di transazione.

Sebbene l'*e-procurement* sia in grado di garantire alle imprese benefici tangibili (peraltro ben documentati in letteratura), molto spesso la sua adozione non è legittimata. Affinché ciò possa avvenire, i *supply manager* dovrebbero dimostrare il *link* esistente tra una strategia di *e-procurement* e le prestazioni finanziarie della loro società. Nel campo logistico, molti professionisti non parlano il linguaggio della finanza, perciò non riescono ad esprimere ai livelli *corporate executive* il valore reale delle soluzioni da adottare. Per questo motivo, i benefici derivanti dall'*e-procurement* potrebbero essere opportunamente misurati attraverso indicatori di *performance*.

Una valida metodologia che il *management* potrebbe utilizzare per giustificare l'adozione di sistemi *e-procurement* è rappresentata da EVA (*Economic Value Added*), in grado di misurare la generazione di extra-flussi rispetto alla remunerazione dei capitali impiegati:

$$EVA = RO * (1-t) - CIN * WACC$$

dove  $RO * (1-t)$  = reddito operativo al netto dell'effetto fiscale;  $CIN$  = capitale investi-

to, al netto dei debiti non onerosi e degli investimenti non operativi;  $WACC$  = costo medio ponderato del capitale. Infatti:

$$WACC = \frac{D}{D+E} * (1-t) * k_d + \frac{E}{D+E} * k_e$$

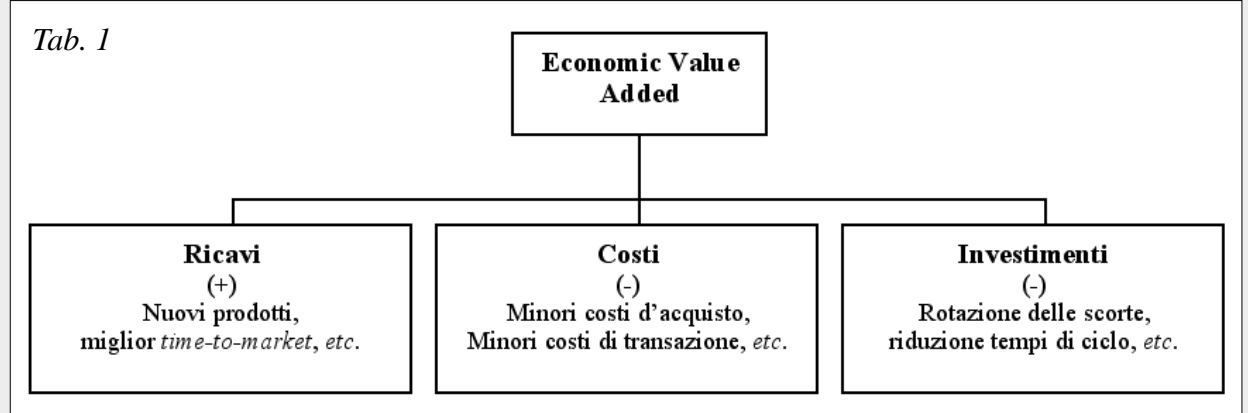
dove  $D$  = capitale di debito;  $E$  = capitale proprio;  $t$  = aliquota

mente l'utilità sia del cliente che del fornitore, (logica *win-win*). Tali vantaggi si tradurrebbero in un beneficio in termini di *time compression*. Raggiungere il mercato in tempi brevi significa acquisire un importante vantaggio di *first-moving* nei confronti dei *competitor*, aumentando di conseguenza i propri volumi

patto dell'*e-procurement* sulle scorte è provocato dalla riduzione dei tempi di ciclo, che permette una miglior gestione (e quindi un contenimento) del proprio magazzino. (Tab. 1)

L'*e-procurement* trova usualmente il suo naturale campo d'applicazione negli acquisti a basso rischio, che presentano

Tab. 1



d'imposta;  $K_d$  e  $K_e$  = costo, rispettivamente, di  $D$  e di  $E$ . EVA riassume perciò i tre parametri chiave della gestione economico-reddituale ( $RO$ ), patrimoniale ( $CIN$ ) e finanziaria ( $WACC$ ). In tal modo, sarebbe possibile valutare l'impatto delle azioni gestionali sulle tre grandi aree dalle quali dipende la generazione di valore per il *business*: ricavi, costi ed investimenti. L'unico parametro su cui il *management* ha scarso controllo è il costo del capitale, influenzato in buona parte da forze esterne.

In primo luogo, l'*e-procurement* potrebbe influire positivamente sui ricavi. Internet potrebbe inoltre supportare una ricerca efficace, rapida e su scala globale dei fornitori (*e-sourcing*) nonchè velocizzare le negoziazioni (v. *e-auction*). In tal modo si potrebbe quindi creare un rapporto più efficace con il cliente, in grado di aumentare congiunta-

di vendita; ma significa anche reagire con rapidità alle turbolenze del mercato, aumentando la cosiddetta "*supply chain agility*" (Christopher M., 2000).

In secondo luogo, l'*e-procurement* potrebbe incidere positivamente sui costi, grazie ad un risparmio sul prezzo delle forniture e, quindi, ad un minor costo del venduto. Internet permette inoltre un raffronto più rapido ed efficace delle offerte dei fornitori ed incrementa la trasparenza del mercato (v. *e-marketplace*).

In terzo luogo, per effetto della riduzione nel costo d'acquisto, le scorte sono valorizzate ad importi di minor entità. Fattore, quest'ultimo, che permette di ridurre il Capitale Circolante Netto (CCN), diminuendo l'investimento infruttifero nelle scorte e liberando in tal modo preziosa liquidità al servizio della gestione caratteristica. In ogni caso, l'im-

ciò un elevato numero di fornitori alternativi. Ci riferiamo, adottando la terminologia della matrice di Kraljic, ai cosiddetti *non critical item* e *leverage item* (o, ricorrendo all'analisi ABC di Pareto, gli articoli di classe C). Per questa tipologia di acquisti, è possibile ottimizzare l'indicatore EVA minimizzando le variabili costi.

In riferimento, per concludere, agli *item* con elevata criticità, per i quali il prezzo non è l'attributo critico, l'utilizzo dell'*ICT* permetterà comunque di risparmiare sui costi di processo (v. costo del lavoro), velocizzare la definizione del prodotto da acquistare e diminuire il *lead-time* del fornitore, limitando ulteriormente il livello delle scorte in magazzino.

Dott. Michele Munaretti  
michele.munaretti@libero.it  
allievo LogiMaster, A.A.  
2003/2004

## I partner del LogiMaster, A.A. 2004/2005

Consorzio ZAI - Interporto Quadrante Europa di Verona, Alitalia Cargo & Logistics, Alitalia Spa, Autogerma Spa, Bartolini Spa, BPW Italia Srl, Calzedonia-Intimissimi Spa, De Longhi Spa, Geox Spa, GlaxoSmithKline Manufacturing Spa, Honda Logistic Centre Italy Spa, Molkerei Alois Müller GmbH & Co., Omnia Finanziaria, Pellini Caffè Spa, PricewaterhouseCoopers Spa, Revello Spa, Saint Gobain Vetri Spa, Specchiasol Srl, Toyota Carrelli Elevatori Italia Srl.

logi.master@univr.it

www.logimaster.it

## Recenti sviluppi sulla normazione dei pallet

La normativa tecnica nel comparto dei pallet è in continua evoluzione, soprattutto nel campo del pallet di legno, che costituisce circa il 95% dei volumi utilizzati. In Italia, sotto il profilo tecnico, si è passati dalla situazione dei primi anni '80, caratterizzata da una grande varietà di pallet costruiti senza una corretta normalizzazione, alla situazione dei vent'anni successivi, nei quali si diffuse l'impiego del pallet "Centromarca". Questa tipologia di pallet era normalizzata dimensionalmente (800 x 1200) ma, di fatto, non era controllata in termini di robustezza e di corretta costruzione e riparazione. Questo determinava gravi problemi sulla interscambiabilità, essendo frequente il caso nel quale, a fronte dell'impiego di

pallet qualitativamente migliori, avveniva la restituzione di pallet di minor qualità. Ne conseguivano danni in termini di sicurezza nell'impiego, durata (per i pallet riutilizzabili) e anche di costi. Un aspetto importante è legato alla sempre maggior diffusione del pallet nei trasporti internazionali, il che richiede l'assoluta intercambiabilità; nasce così il pallet EUR, normalizzato sia dimensionalmente, sia qualitativamente. Il controllo dei pallet EUR è affidato al sistema di qualità EPAL: il pallet EUR-EPAL è stato adottato dal 1995 a livello europeo e dal 1° marzo 1999 in Italia. In pari data, l'organizzazione Centromarca ha fatto divieto di produzione dell'omonimo pallet e dal 1° gennaio 2003 il pallet Cen-

tromarca è scomparso (almeno, formalmente) anche dal mercato dell'usato.

Nel frattempo, è continuata l'attività di normazione in sede UNI. Nel corso del 2003 sono state pubblicate le seguenti norme:

UNI EN 1757-2:2003: Sicurezza dei carrelli industriali - Carrelli spinti manualmente - Carrelli transpallet.

UNI EN 13626:2003: Imballaggi - Pallet contenitori - Requisiti generali e metodi di prova.

UNI EN ISO 18613:2003: Riparazione dei pallet piatti di legno.

Ricordiamo che le norme UNI EN sono norme europee recepite dall'UNI; sono valide in Italia, ma anche negli altri Paesi della comunità, con sigla diversa (es. DIN EN nella Repubblica Federale

Tedesca) ma con lo stesso numero. Le norme UNI EN ISO sono la versione italiana delle norme EN, che recepiscono integralmente una norma internazionale ISO.

Inoltre è stata emessa dall'UNI la norma tecnica italiana UNI 11066: Pallet di legno personalizzato riutilizzabile - Terminologia, requisiti di progettazione, costruzione, prestazioni e metodi di prova.

Scopo della nuova norma è fornire uno strumento tecnico per la realizzazione di pallet personalizzati riutilizzabili di legno e/o a base di legno ad uso generico destinati alla movimentazione di merci (H) e per l'accatastamento (S) senza scaffalatura, le cui caratteristiche costruttive rispettino i requisiti minimi definiti nella norma stessa.

La norma fornisce i termini, le

definizioni, gli elementi necessari per la progettazione, i criteri di costruzione, le prestazioni, le prove, i limiti di accettabilità, la marcatura e la designazione del pallet personalizzato riutilizzabile. Essa definisce, inoltre, le modalità per la riparazione e per il riutilizzo di tali pallet.

Ricordiamo che il pallet personalizzato riutilizzabile è quello definito dalla norma UNI EN ISO 445, appositamente costruito dal produttore sulla base dei requisiti minimi e che può essere riutilizzato purché non si superi il suo carico nominale (R) originario per la destinazione d'uso prevista.

Prof. Vincenzo Riganti  
riganti@unipv.it

Università di Pavia, Dipartimento di Chimica Generale

## L'informatica a supporto della gestione della Supply Chain

L'introduzione di Internet come strumento di business nelle imprese ha determinato un aumento della competitività. Molte imprese, attente ai mutamenti, hanno messo in discussione il proprio modo di interagire con il mondo esterno e in particolare con i fornitori e i clienti. Peraltro questi ultimi sono più consapevoli del loro potere contrattuale derivante dalla crescente offerta.

Diventano così maggiormente visibili, nel mercato, le aziende innovative.

Questa tipologia di imprese rivela una sempre maggiore propensione verso sistemi informativi che siano in grado di integrare le varie aree aziendali e che consentano una "collaborazione" tra i vari reparti. Sempre più diffusi sono, del resto, i portali dei clienti e dei fornitori che interagiscono in real time grazie al web.

Di fronte a questi scenari, i fornitori di sistemi informativi sono tenuti ad adeguarsi alle richieste delle imprese facendo sì che le soluzioni ERP proposte al mercato siano "estese" al mondo esterno all'impresa cliente coinvolgendo clienti e fornitori. Le imprese sentono sempre più forte la necessità di dotarsi di vere e proprie suite SCM nel-

l'ambito della filiera produttiva che consentano di avere un alto grado di flessibilità nella gestione organizzativa ed ottimizzare tutti i processi aziendali inclusa la gestione dei rapporti interni tra i vari reparti e quelli esterni con clienti e fornitori coprendo, quindi, le aree di CRM ed SCM.

E' importante che il fornitore di sistemi informativi abbia ben chiaro che la realizzazione di progetti SCM può incontrare problematiche derivanti dalle differenti culture imprenditoriali che compongono le aziende appartenenti alla filiera produttiva. Tali problematiche vanno affrontate e superate realizzando delle soluzioni SCM incrementali nell'avviamento dei progetti. In questo vengono collegati inizialmente i clienti ai fornitori più grandi e in seguito, in vari step, i clienti ai fornitori di piccole dimensioni ma importanti per il loro ruolo svolto all'interno della filiera produttiva.

Per capire come si possa realizzare un progetto SCM nelle imprese italiane abbiamo intervistato Michele Romano, Resp. marketing della Sanmarco Informatica Spa "... Presso alcuni dei nostri clienti abbiamo integrato il Supply Chain Management con le

componenti dedicate ai fornitori, presenti nell'applicazione gestionale, e il Crm.

Un progetto di questo genere, che si basa sulla perfetta padronanza dell'organizzazione dell'impresa, è fortemente legato a fattori organizzativi e tecnologici. Questa ottimizzazione, che si estende dalla catena di fornitura al processo produttivo, fa ricorso a un miglioramento della distribuzione e alla puntuale pianificazione di tutte le attività dell'impresa.

Lo scopo di un progetto di questo tipo mira ad ottimizzare tutti i punti chiave della catena del valore, dalle relazioni con i fornitori fino al cliente. Questo concetto di estensione della catena fa ricorso al Supply Chain Management, per la parte aziendale e al Customer Relationship Management per i clienti".

"Il mercato ha cambiato le regole del gioco competitivo - continua Romano - la competizione si affronta soltanto con decisioni e piani efficaci, ma ci vuole velocità, tempestività di azione e capacità di anticipare le risposte dei concorrenti. Cresce la complessità e diventa sempre più difficile

rimanere protagonisti nel mercato. Un buon processo di gestione strategica può accelerare l'apprendimento da parte dell'organizzazione e se integrato con un adeguato sistema informativo aziendale, permette al gruppo dirigente di rispondere con flessibilità e velocità ai cambiamenti.

L'importanza di avere un gestionale aggiornato, affidabile, flessibile, capace di assemblare informazioni diverse in tempi veloci è sicuramente la strada giusta per avere un corretto scenario aziendale, al fine di realizzare un piano di lavoro efficace e coinvolgente."

### SANMARCO INFORMATICA SPA E IL POOL GALILEO

Pool Galileo è un gruppo di software house dislocate su tutto il territorio nazionale. Il centro nazionale di ricerca e sviluppo software, con sede presso Sanmarco Informatica, implementa il gestionale Galileo, soluzione ERP completa e modulare in grado di integrare fra loro tutti i comparti e di gestire, con un'interfaccia grafica innovativa e user-friendly, tutte le informazioni che fluiscono attraverso i diversi settori aziendali. La

missione del Pool Galileo è di promuovere Galileo su tutto il territorio nazionale. Grazie a questa collaborazione, il parco clienti Galileo è di oltre 2.000 aziende, appartenenti a diversi settori merceologici e di diversa dimensione. L'essere presente in modo capillare sul territorio e, quindi, vicino alle aziende clienti è un punto importante per il Pool Galileo, poiché le aziende che lo compongono conoscono in modo approfondito le varie caratteristiche di business presenti nel nostro Paese. Questo gruppo di software house implementa e fornisce le competenze necessarie alle soluzioni create da una quarantina di professionisti nel Centro di Sviluppo che ha sede presso la Sanmarco Informatica. I servizi e le soluzioni proposte dal Pool Galileo sono in linea con le esigenze delle aziende clienti; infatti, Pool Galileo e le società che lo costituiscono si propongono in un'ottica di partnership per aiutare i clienti a sviluppare il proprio business nel modo più consono al mercato in cui operano utilizzando le migliori tecnologie presenti sul mercato.

Dott.ssa Barbara Sirressi  
bsirressi@sanmarcoinformatica.it  
Sanmarco Informatica Spa  
www.sanmarcoinformatica.it