

## Una logistica molto industriale

# Nella fucina di Vulcano

*Uno straordinario esempio di logistica "trasversale" che abbatte i confini aziendali, geografici e di fornitura, sperimentando nuovi modi di produrre, di approvvigionarsi, di gestire la fase distributiva. Grazie ad autentico spirito imprenditoriale e a tanta, tanta organizzazione*

✎ DANIELE SEMENZATO

Incontro il signor Fausto Vicentini ed il dottor Franco Bastianon, rispettivamente responsabile della logistica, il primo, e responsabile dei sistemi informativi il secondo.

per occuparmi del magazzino di materie prime, in pratica del ricevimento, dello stoccaggio e della movimentazione di materie prime e componenti del ciclo produttivo. Per circa tre anni, grazie

**Fin da subito l'impatto sull'organizzazione e sulle risorse umane non deve essere stato lieve, vero?**

VICENTINI: Niente affatto, solo il lavoro di squadra e, soprattutto, l'investimento nella riqualificazione e formazione professionale hanno permesso il cambiamento. È con vera soddisfazione che ricordo la motivazione e lo slancio dei collaboratori quando si sono impegnati nell'acquisire la padronanza dei nuovi terminali che da

### L'universo di SIME

SIME produce caldaie murali e piastre radianti per il riscaldamento domestico. Il fondatore, Bruno Menini, nel 1972 ha ideato i primi radiatori a piastra, quelli con il profilo liscio, e da allora ricerca e sviluppo sono stati incessanti. Il Gruppo è costituito da tre società operative e da una finanziaria:

- Fonderie Sime spa, con i due stabilimenti di Legnago e di San Giovanni Lupatoto (in provincia di Verona)
  - Pres Metal spa con sede a Veronella
  - Universaclima srl, nata a inizio 2003, con sede a Legnago e magazzini, sia interni che esterni, presso un operatore logistico per la commercializzazione di condizionatori
  - Sime spa, la società finanziaria
- Tutti gli stabilimenti sono certificati ISO 9001.

**Chiediamo al signor Vicentini un breve cenno delle sue esperienze lavorative per introdurre l'argomento del colloquio.**

VICENTINI: Ho conseguito il diploma di perito meccanico a pieni voti e lavoro in SIME dall'anno 1994 dopo aver prestato servizio nella Pubblica Amministrazione presso l'Ufficio Tecnico del Comune. Fui assunto in SIME

anche all'apporto informatico di Franco Bastianon, ho potuto gradualmente intervenire nel processo di informatizzazione di gran parte delle attività di magazzino: l'aspetto più tangibile è dato dall'eliminazione progressiva di un'imponente quantità di tabulati, schede e quant'altro di cartaceo geminasse a quel tempo sulle scrivanie di ognuno.



Dida dida

quel momento sarebbero diventati i loro principali strumenti di lavoro.

**Ed una volta prese le redini del magazzino, formata la squadra dei collaboratori ed accesi i computer, poi cosa accadde?**

VICENTINI: Dal 1997 ho allargato la mia responsabilità alla programmazione della produzione e alla gestione dei flussi di materiali tra terzi e produzione interna, mantenendo ovviamente il controllo sul magazzino delle materie prime. Decidevo i volumi ed il mix dei lanci in produzione mensili (adesso sono settimanali), e quindi avevo immediate relazioni funzionali con la produzione e gli acquisti per alimentare 5 o 6 linee di produzione che ora sono divenute dieci. L'organizzazione logistica a quel tempo contava, oltre al sottoscritto, altre due figure di responsabilità: una a capo del-



la produzione ed un'altra a capo degli acquisti. Dunque, doveva ancora maturare una strut-

tura unitaria del processo, cosa che, come vedremo, non si è ancora pienamente realizzata ma è certamente prossima alla meta.

**Forse ci voleva un'altra scossa per accelerare il cambiamento.**

VICENTINI: E la scossa c'è stata nel 1999 quando Bastianon ha pensato bene di adottare Movex come ERP aziendale. È stato un vero detonatore per l'applicazione dei concetti della logistica integrata all'intero processo.

**Verrebbe voglia di giocare al gioco dell'uovo e della gallina e chiedersi cosa viene prima, se il cambiamento organizzativo o quello del sistema informativo?**

BASTIANON: No guardi, anche se può sembrare falsa modestia dato che sono il responsabile IT (*information technology, ndr*), non ho mai avuto dubbi in proposito. Il vero uni-

co cambiamento è quello organizzativo, il sistema informativo non deve far altro che "seguire" efficientemente la nuova struttura nascente. Certamente la collaborazione tra le due aree spesso offre molti spunti che vengono recepiti dall'organizzazione, ma sono in ogni caso derivati da questa.

**Gli effetti della "scossa" non sono affatto terminati, vero?**

VICENTINI: Direi proprio di no! Quando poco fa si parlava dell'incremento della capacità produttiva da cinque a dieci linee di produzione, non si è considerato un fatto fondamentale.

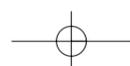
**Quale?**

VICENTINI: Solo un paio delle linee produttive attuali sono automatizzate per la produzione di grossi lotti, tutte le altre sono linee manuali progettate per offrire completa flessibilità, intercambiabilità di prodotto e, naturalmente, in assenza di lotti minimi!

**Ci risiamo, dovremmo cominciare**



Dida dida



**a parlare di fabbrica snella, ma andiamo per ordine, ci potrebbe ricordare sinteticamente che cosa e come si produce qui a Legnago?**

VICENTINI: Fondamentalmente caldaie domestiche sia a gas e gasolio che a combustibile solido, cui si aggiunge una quota davvero marginale (meno del 2%) di piastre radianti. Le dieci linee di assemblaggio sono supportate da un reparto di lavorazioni meccaniche e da un reparto di vernicia-



Dida dida

sa bene, quando le dicevo che le nostre linee produttive sono passate dalla rigidità imposta da una certa automazione all'estrema flessibilità offerta dalla semplificazione e despecializzazione dei cicli di lavorazione e dalla interscambiabilità degli operatori, pensavo proprio alla decisa volontà di convertirsi alla logica del make to order. La strada è tracciata e sicuramente ci arriveremo ma non dipende solo dal contesto aziendale, è una crescita culturale che coinvolge soprattutto il mondo dei nostri fornitori.

Già oggi possiamo comunque vedere i frutti di questo cambiamento organizzativo che ci indicano la correttezza della scelta.

Oggi il ciclo di vita di un nostro prodotto difficilmente supera i tre anni!

Il time to market per un prodotto nuovo implica un processo a 2 ste-

ri degli scambiatori, sono fornitori comuni alla gran parte dei nostri concorrenti. In questo caso esiste maggior margine di selezione in base ai criteri di valutazione.

Il numero

**10**

Le linee di produzione alimentate costantemente. I piani di lancio dei mix in produzione sono settimanali.

tura a polveri. Le lavorazioni meccaniche con macchine utensili a CN sono effettuate su manufatti in ghisa provenienti dalla fonderia di San Giovanni Lupatoto (VR) che appartiene al gruppo. Inoltre gli assemblaggi dei quadri elettrici sono affidati esternamente ad un terzista.

**Tutto questo spiegamento di forze per produrre quante referenze?**

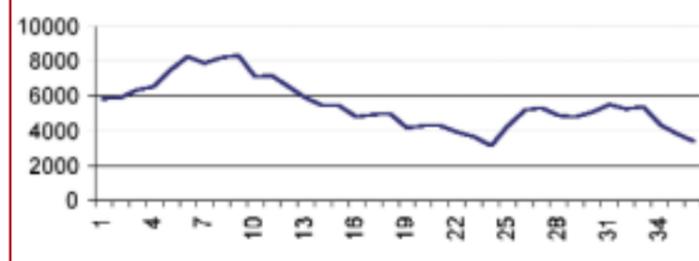
A catalogo oggi possiamo contare circa 300 referenze che originano poco meno di 1.000 codici di prodotto finito per la vendita (vedere tab. b), cui si aggiungono circa un centinaio di codici destinati alla dotazione O.E.M di altri produttori nostri concorrenti tra cui i tedeschi della Vaillant, leader europeo del settore.

*Dulcis in fundo* dobbiamo solo aggiungere circa 5.500 codici di componenti a distinta base.

**Sono gli ordini dei clienti che "tirano" la produzione?**

VICENTINI: Non esattamente

**Tab. C???? - Magazzino Prodotti Finiti**



poichè attualmente si produce per il magazzino, i brevissimi tempi di consegna imposti dal servizio non ci consentono alternative al modello *make to stock*.

Ovviamente abbiamo fatto molti progressi nell'ottimizzazione delle scorte, sia in termini assoluti che in termini di assortimento. Da una rotazione del magazzino di prodotto finito di poco meno di sei volte di qualche anno fa siamo passati ad oltre 10 volte di adesso grazie ad un continuo affinamento delle tecniche previsionali e di elaborazione del fabbisogno. (vedere tab c)

**Uno schema classico e forse superato nelle applicazioni "snelle" della logistica, non trova?**

VICENTINI: più che superato direi piuttosto "in continuo miglioramento". In realtà, se ci pen-

**TAB. B - NUMERO DI CODICI GESTITI**

	1999	2003	
Componenti	3.732	5.448	+ 46%
Prodotti finiti	589	792	+ 34,4%

## Commerciali si nasce

L'organizzazione commerciale di SIME si avvale di una rete di grossisti in tutto il territorio nazionale e di importatori per l'estero: attualmente la distribuzione delle caldaie avviene per il 55% in Italia e per il 45% all'estero, ma l'azienda prevede un incremento nei prossimi anni sui mercati internazionali. Oltre l'80% degli ordini del mercato italiano sono raccolti dalla rete di agenti che li trasmette via web. Internet viene utilizzato anche per lo scambio di tutta una serie di informazioni che vanno dallo scadenziario all'estratto conto, dalla documentazione tecnica alle certificazioni di prodotto.

## Come nasce un piano di produzione

**BASTIANON:** Incrociamo i dati storici sia con le informazioni che ci arrivano, su di un orizzonte "rolling" di quattro settimane, dalla rete di vendita che con i dati del budget per arrivare a definire il nostro piano di produzione. Successivamente si passa tutto sotto la tramoggia informatica del MRP (material requirement planning) per avere le disponibilità dei componenti e delle risorse produttive e conseguentemente attivare le procedure di approvvigionamento o di produzione dei componenti mancanti.

**Come è maturata nel tempo la strategia di sviluppo dei sistemi informatici?**

**BASTIANON:** ci siamo chiesti quali sarebbero stati nell'immediato futuro i processi su cui costruire un vantaggio competitivo; la risposta è stata quella di individuare nella progettazione e nello sviluppo di nuovi prodotti tale fattore. Questa decisione ha influito in modo determinante negli stanziamenti di risorse del budget, per esempio limitando o posticipando eventuali implementazioni dell'esistente ERP e destinando gli investimenti all'adozione della tecnologia 3D per la progettazione CAD tridimensionale.

**È stato facile passare dal 2D al 3D? che software avete scelto?**

**BASTIANON:** Facile non è stato di certo al di là della indiscussa validità del prodotto (*Tecnology della Parametric, ndr*).

Tutto è ovviamente passato attraverso intensi corsi di formazione e di addestramento dei progettisti, ma i risultati sono evidenti con un 34% di incremento dei nuovi prodotti finiti sviluppati e realizzati in tre anni.

## Eliminazione progressiva

**"L'effetto più evidente dell'informatizzazione? L'eliminazione progressiva di un'imponente quantità di tabulati, schede e quant'altro di cartaceo germinasse a quel tempo sulle scrivanie di ognuno".**

ps: in primo step si lavora per "piattaforme" o concetti dove si effettua un lavoro propedeutico di ricerca o di sviluppo tecnologico; il secondo step consiste nella realizzazione vera e propria del progetto.

**I disegni in 3d sono resi disponibili anche per i fornitori? Con possibilità di interattività sui dati?**

**BASTIANON:** le aziende del gruppo naturalmente sono in grado di interagire con il sistema centrale, mentre ai fornitori per ora permettiamo la consultazione ed il trasferimento dei dati tecnici e produttivi di loro pertinenza.

**Criteri formalizzati in seguito alla certificazione ISO9001, vero?**

VICENTINI: li avevamo già prima della certificazione. Fondamentalmente si basano sulla misurazione delle prestazioni, sulla qualità dei prodotti e sull'affidabilità del servizio di consegna. Al secondo indice, quello di osservazione del servizio di consegna, viene attribuito un peso quasi superiore al primo.

**BASTIANON:** Movex anche in questo caso offre un validissimo supporto informatico!

**Cosa non comune, direi, la qualità è generalmente al primo posto.**

VICENTINI: noi partiamo da una situazione sicuramente favorevole sul piano della qualità delle forniture, forse frutto di una collaudata collaborazione tecnica con i nostri principali fornitori di componenti. Sul fronte della velocità e della puntualità delle consegne siamo consapevoli di poter guadagnare ancora molto terreno.

**Questo in termini di continuo miglioramento del servizio, ma quanto sono vicini o lontani i vostri fornitori da quello che voi chiedete loro? e soprattutto, come lo verificate?**

**BASTIANON:** per risponderle le dico che questo è un buon esempio dell'interattività con i fornitori consentita dal nostro sistema informatico. Infatti, successivamente alla trasmissione dell'ordine via web, il fornitore può accedere on line al suo portafoglio ordini presso il nostro sistema e confermare



Dida dida

o variare le date originali. Segue l'eventuale segnalazione ai nostri approvvigionatori di tutti i casi di eccessivo scostamento tra data richiesta e data confermata.

Diversamente l'ordine si considera confermato dal fornitore e la misurazione successiva avviene al momento della consegna dell'or-

### Uniti e disciplinati

Sono circa 250 i fornitori gestiti nella logistica di produzione SIME. Le tecnologie informatiche sono state determinanti per garantire la piena visibilità della complessa catena di approvvigionamento.

dine. Molti fornitori inoltre inviano le bolle in formato elettronico, oltre il 60% del totale, in modo da evitare il caricamento manuale delle entrate grazie ai moduli batch previsti in Movex e ben integrati con i flussi operativi dei processi, entrata, controllo, qualità e così via.

**Dunque siete in grado di misurare gli scostamenti della data richiesta con la data confermata e soprattutto con la data di consegna.**

VICENTINI: Precisamente. Gli oltre 250 fornitori esistenti, il notevole numero di referenze e la sempre maggiore frammentazione dei lotti che assorbe molte risorse nella gestione degli acquisti, ci ha per ora fatto concentrare su questi due parametri essenziali.

**E per i costi come fate? sono certo che li tenete ben sotto controllo.**

BASTIANON: la contabilità industriale a costi standard fornisce mensilmente all'ufficio acquisti i tabulati sugli scostamenti.

VICENTINI: da notare che la scarsa standardizzazione dei componenti preclude spesso la possibilità di mettere in "concorrenza"

### Concetti chiave

**Make to stock:** modalità di produzione per la quale è prevista una fase più o meno prolungata di stoccaggio a magazzino dei prodotti finiti.

**Make to order:** modalità di produzione per la quale la produzione è "tirata" dagli ordini dei clienti e quindi si punta ad abbattere i tempi di giacenza a magazzino dei prodotti finiti.

due o più fornitori sui medesimi codici, per il semplice fatto che non esistono!

**Dove sono localizzati geograficamente i vostri fornitori?**

VICENTINI: per la maggior parte sono locali (Veneto o Lombardia), qualcuno nel centro Italia ma anche in Olanda e Svizzera.

**Il vantaggio della prossimità geografica l'avete trasformato, tra le altre cose, anche in maggiore frequenza e rapidità nelle consegne, immagino?**

VICENTINI: non sempre, ahimè. Una certa rigidità esiste, per esempio con alcuni di essi che sono fornitori condivisi con molti nostri concorrenti del settore. Offrono un servizio di consegna generalmente accettato da tutti i loro clienti e difficilmente si impegnano in collaborazioni ad hoc con qualcuno di noi.

In questi casi siamo di fronte ad una vera e propria situazione di monopolio....

La frequenza delle consegne spesso è giornaliera ma il vero punto dolente sono i lotti minimi.

**Non è una condizione favorevole alla creazione di una rete di fornitori "snelli" da integrare efficacemente nel flusso produttivo, vero?**

VICENTINI: Naturalmente occorre fare una netta distinzione anche in base alle dimensioni di queste aziende. Con la grande multinazionale, magari equipag-

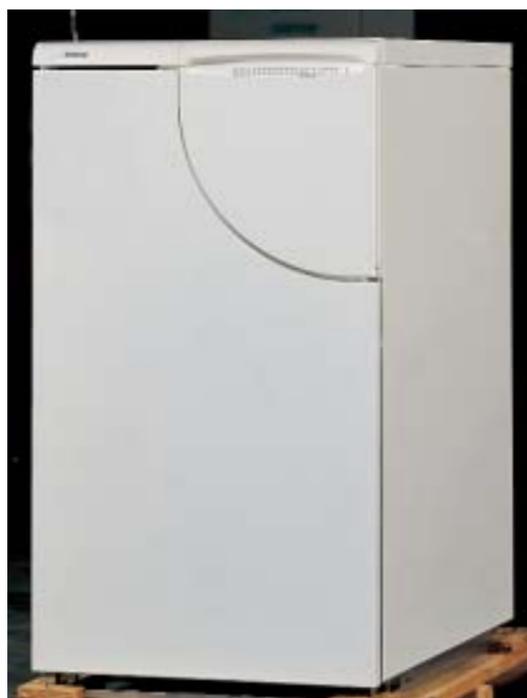
### Virtuosi

"La maggiore efficienza dei processi logistici ci ha permesso consistenti riduzioni dei costi: uno per tutti l'investimento in scorte".

giata con il più snob degli ERP in commercio, non ci sono spazi di manovra, la loro replica il più delle volte è in pieno stile pirandelliano: *così è se vi pare!*

**Non molto costruttivo come approccio ma sicuramente abbastanza prevedibile.**

VICENTINI: del resto le nostre dimensioni non sono tali da permetterci di ottenere tutti i vantaggi contrattuali che sono prerogativa dei nostri concorrenti più grandi. Le posso garantire però che confrontandoci con i concor-



Dida dida



giungere il fatturato della nostra consociata Pres Metal (3 milioni) e della neonata divisione di commercializzazione dei condizionatori d'aria (12 milioni). Tradotto in unità vendute siamo intorno ai 110.000 pezzi di caldaie, consideri però che

### Cambiati

"Solo il lavoro di squadra e, soprattutto, l'investimento nella riqualificazione e formazione professionale hanno permesso il cambiamento".

una discreta percentuale di unità di vendita consiste in almeno altri tre codici di prodotto movimentato e gestito dal sistema; e circa 49.000 unità per quanto riguarda i condizionatori.

**Torniamo al parco fornitori. Volendo fotografare la distribuzione ed il livello della dipendenza strategica dei vostri fornitori o, se vogliamo, il grado di sostituibilità in rapporto alla rilevanza delle forniture, cosa ne viene fuori?**

VICENTINI: ne viene fuori che ad alcuni di essi siamo legati a filo doppio senza avere reali alternative. È una dipendenza che si fa sentire soprattutto quando arriva il momento di contrastare aumenti dei listini che, come quest'inizio d'anno, sono fioccati da tutte le parti.

**Una delle buone pratiche più consolidate nella gestione del parco fornitori raccomanda di individuare tra i fornitori alcuni partner privilegiati cui assegnare in toto la responsabilità e la gestione di altri fornitori secondari della filiera produttiva.**

VICENTINI: L'abbiamo fatto da tempo su certa componentistica preassemblata e per tutta la minuteria. I vantaggi sono evidenti, meno fornitori da gestire ma soprattutto maggiore valore aggiunto incorporato nella loro prestazione. Contestualmente a questa operazione abbiamo anche progressivamente "soltito" il numero dei fornitori e dei terzisti.

**I materiali di base glieli fornite voi in conto lavorazione?**

VICENTINI: Eh no! altrimenti saremmo daccapo a far da balia a tutti. Noi proviamo a garantire loro, dove possiamo, condizioni di fornitura privilegiate ma per il resto si devono arrangiare.

BASTIANON: Pochi (fin dove si può), selezionati e disponibili all'integrazione nel nostro processo, ecco le linee guida che ci hanno permesso di coinvolgere alcuni di loro nell'espansione della rete informatica.

**Per esempio?**

BASTIANON: il nostro terzista di assemblaggi elettrici consulta e aggiorna lo stato avanzamento degli ordini di produzione che prevedono i componenti di sua fabbricazione. Questo gli permette di sincronizzare al meglio le sue attività al nostro ciclo produttivo. Molto vicino alla logica del *kanban*.

**La consultazione remota degli archivi aziendali è un'opportunità offerta anche all'altro capo del-**

**la catena logistica? Cosa vede il vostro cliente connettendosi al sistema informatico SIME?**

BASTIANON: Sono gli agenti e il servizio di assistenza tecnica e non il cliente finale i destinatari del nostro servizio informativo. Ognuno di essi fin dal 2001 può consultare *on-line* lo sviluppo tridimensionale dei disegni tecnici per la ricerca delle parti e dei singoli componenti.

Inoltre la stessa videata permette loro, in modo rapido e corretto, di formalizzare gli ordini di ricambio per i medesimi componenti, eliminando alla base la possibilità di errori nella individuazione dei codici dei prodotti.

Ricordo che anche il caricamento delle garanzie ed il caricamento degli interventi di assistenza sono effettuati *on-line* dalla rete di assistenza tecnica distribuita sul territorio.

Last but not least, uno dei benefici maggiori della velocità di accesso ai dati contenuti nei verbali degli interventi di assistenza: ci permette una immediatezza di risposta impensabile nel passato sul fronte della individuazione e della eliminazione in sede di produzione o riprogettazione dei difetti segnalati.

**Ne parla come se si trattasse di una prassi oramai diffusissima tra le aziende italiane...**

BASTIANON: lo so che non è proprio così. Certamente accedere alle potenzialità offerte dal-

### L'uovo o la gallina

**Viene prima il cambiamento organizzativo o quello del sistema informativo?**

"Il vero unico cambiamento è quello organizzativo, il sistema informativo non deve far altro che "seguire" efficientemente la nuova struttura nascente."

l'informatica è sempre meno oneroso che nel passato in termini di investimenti, ma impegna comunque l'azienda in uno sviluppo organizzativo e culturale attraverso la formazione delle risorse che evidentemente non è sempre percepito come prioritario dall'imprenditore.

**I clienti come vi stanno ripagando di questo sforzo organizzativo? Come sono migliorate le vendite e le quote di mercato?**

BASTIANON: non ho dubbi che se non ci fossimo rapidamente attrezzati alla sfida avremmo per-

biamo comunque mantenuto costanti i volumi di vendita, dall'altro lato è innegabile che la maggiore efficienza dei processi logistici ci ha permesso consistenti riduzioni dei costi: uno per tutti l'investimento in scorte.

**Parliamo di magazzino, dunque. Siete già arrivati a qualche livello di automazione?**

BASTIANON: anche in questo caso Movex si è dimostrato all'altezza della situazione. La solita scheda di emulazione 5250 permette al terminale in radiofrequenza di interagire con il data

to in outsourcing a pochi chilometri da qui, ci è bastato "tirare" una linea ADSL, installare in loco i terminali a radiofrequenza e gli *access point*, per trasformare il magazzino remoto in una entità completamente integrata con l'azienda.

**Tecnica a parte, come valutate l'esperienza dell'outsourcing logistico?**

BASTIANON: tutto è nato da un'emergenza che ha il sapore dell'aneddotica e ancora oggi mi sembra un salto mortale triplo. Pensi che, mentre a metà dicembre del 2002 la direzione ha deciso di intraprendere la commercializzazione dei condizionatori d'aria importati dall'Asia, appena un mese dopo abbiamo cominciato a spedirli ai nostri clienti in giro per l'Europa utilizzando il magazzino esterno controllato totalmente dal sistema centrale e movimentato in radiofrequenza. Il primo anno (2003) tutto è stato gestito internamente, siamo passati in outsourcing nel 2004.

VICENTINI: in pratica il volume delle merci movimentato e spedito, tra l'altro con l'ingresso di una merceologia totalmente nuova, è raddoppiato in meno di due mesi. Aggiunga che la curva di stagionalità dei condizionatori, con-

TAB. A - LIVELLI DI SERVIZIO ALLA VENDITA SETTEMBRE-NOVEMBRE 2003

GASOLIO		GAS		MURALI	
tot ordinato	tot spedito	tot ordinato	tot spedito	tot ordinato	tot spedito
5.334	4.984	4.781	4.650	19.558	19.286
93,4%		97,3%		98,6%	

centrata in due mesi dell'anno, è diversa da quella delle caldaie che si distribuisce in circa sei mesi. Nonostante il livello di servizio fosse richiesto entro le 24 ore, siamo riusciti a garantire un buon 87% di evasione degli ordini. (vedere tabella a)!! (questo è il livello di servizio dei condizionatori; la tabella sotto è relativa alle caldaie).

**Come è avvenuto, a grandi linee, il processo decisionale che ha condotto alla terziarizzazione del magazzino per la nuova divisione del "freddo"?**

VICENTINI: avevamo a disposizione due dati fondamentali: da un lato, il budget di vendita che prevedeva l'imponente aumento dei volumi conseguente al nuovo business, dall'altro lato, il dato storico del costo logistico per unità di prodotto movimentata.

Dopo aver raccolto le offerte di alcuni *logistic provider* ragionevolmente vicini alla nostra sede, siamo

stati in grado di fare tutte le valutazioni del caso per decidere in primo luogo se procedere con l'assegnazione a terzi di questa gestione logistica e subito dopo nella scelta del partner più appropriato, in questo caso STI Logistica SpA.

**Che peso ha avuto l'economicità dell'offerta nella scelta del partner logistico?**

VICENTINI: Ovviamente è stato un parametro importante ma non determinante. Specialmente in questo battesimo del fuoco abbiamo privilegiato lo *standing* complessivo del fornitore logistico, principalmente la documentata esperienza e competenza che gli ha procurato la collaborazione con alcune note e prestigiose aziende nazionali e multinazionali. Non eravamo di fronte al classico trasportatore che nel corso degli anni si è cimentato anche nella logistica bensì ad un'organizzazione nata e progettata secondo la logica del servizio. ■

La percentuale

**+34%**

L'incremento dei prodotti finiti progettati e realizzati entro tre anni grazie all'adozione della progettazione tridimensionale CAD.

duto sia fatturato che quote. Il nostro mercato soffre anch'esso della difficile congiuntura economica ed inoltre ha visto i principali attori europei dar vita ad importanti operazioni di acquisizioni e concentrazioni aziendali.

In tale contesto, se da un lato ab-

base di Movex usando i programmi residenti: davvero nulla di più facile. La prova è stata quando pochi mesi fa, dovendo integrare la gestione logistica di una nuova divisione di vendita (*quella dei condizionatori importati dal far-east, ndr*), il cui magazzino è da-