

## **Tra industria e retail la trasparenza paga**

*La complessità delle strutture contrattuali e dei processi negoziali fra retail  
e industria ha generato nel tempo costi collaterali e nascosti.  
Alcuni protagonisti a confronto.*

**I FORUM  
DI LARGO CONSUMO**

# Tra industria e retail la trasparenza paga

*La complessità delle strutture contrattuali e dei processi negoziali fra retail e industria ha generato nel tempo costi collaterali e nascosti. Alcuni protagonisti a confronto.*

di **Leonardo Rastelli** e **Armando Garosci**

Per ulteriori spunti sull'evoluzione sullo scenario della funzione acquisti, digita: <http://tinyurl.com/LcAcquisti>

Nel dibattito collettivo, le relazioni fra industria e distribuzione sono spesso osservate con un approccio che pone grande attenzione al momento negoziale, e meno con uno sguardo allargato all'intero processo di acquisto e alla sua efficienza. In particolare, per le imprese della gdo, la struttura dei contratti è caratterizzata da diversi livelli negoziali, dagli sconti fuori fattura, e dall'articolata meccanica dei premi: una logica che favorisce gli acquisti, ma che genera complessità sul versante amministrativo.

Il fenomeno è presente in tutta la distribuzione, ma è maggiore nell'ambito della gdo, per il numero e la varietà di fornitori che interloquiscono con l'insegna. Per la natura del suo business, invece, il dettaglio specializzato ha costruito nel tempo un rapporto più integrato, simbiotico, con l'industria, e di maggiore condivisione degli obiettivi. Oggi viene da chiedersi se le organizzazioni distributive guadagnino o perdano, tutto sommato, da questa im-

postazione: impiegare mesi per chiudere un contratto ma perdere efficienza nel time to market, spuntare percentuali sul prezzo di acquisto ricorrendo a strutture contrattuali complesse ma usare molto tempo del personale amministrativo per conciliare fatture di contratti articolati, concordare con il fornitore azioni promozionali ad alta frequenza ma fare uso inefficiente delle risorse logistiche. Sono atteggiamenti che suggeriscono uno scarso livello di industrializzazione dei processi nel retail, e che generano di conseguenza costi occulti. Con l'obiettivo di stimolare la riflessione attorno a questi temi, *Largo Consumo* ha promosso il 20 ottobre scorso, presso la sede di **Indicod-Ecr**, la tavola rotonda "L'audit dei processi d'acquisto per imprese retail e gdo", che ha riunito

alcune delle migliori testimonianze del commercio moderno e dell'industria moderate da **Armando Garosci**, giornalista della testata. Dal dibattito sono emerse due le aree di intervento finalizzate all'efficientamento dei processi amministrativi: quella strumentale, legata all'adozione di tecnologie per la gestione dell'informazione, e quella organizzativa, legata all'adozione di audit per la verifica costante dei processi e il benchmark delle performance.

**Fulvio Capezuoli**, professionista con un'ultraventennale esperienza nelle aree It e organizzazione, maturata in imprese distributive quali Ali-group Sicilia e Cava Market in Campania, ha aperto i lavori ribadendo che «il contratto fra retail e produttore è un elemento fondamentale per il controllo di gestione. Importante è trasmettere in maniera adeguata le informazioni in esso contenute ai diversi ambiti aziendali, perché l'obiettivo di fondo è monitorarne passo passo la corretta esecuzione. Alla fine, il controllo di gestione deve verificare che gli importi della fattura siano correttamente ripartiti».

La complessità dei contratti finisce ben presto sul banco degli imputati e rimanda a temi più ampi nel rapporto industria/retail, a cominciare dalla struttura delle imprese distributive, che determina più fasi contrattuali, dalla centrale acquisti ai livelli periferici. «La difficoltà vera – ha affermato **Antonio Brillo**, della direzione acquisti **Despar Sadas** – sta nell'esecuzione del contratto, quando ci vediamo applicare condizioni diverse per format punto di vendita dallo stesso fornitore. Spesso non è facile stabilire i



prezzi medi e finali, proprio a causa della struttura contrattuale. Un altro problema serio è il passaggio da una centrale all'altra. Noi siamo associati a Centrale Italiana, leader con una quota di mercato del 24,6%: una realtà peraltro molto preziosa per noi, perché possiamo delegarle la negoziazione con i colossi dell'industria, mentre noi possiamo concentrarci localmente con i fornitori su attività di marketing. Sono convinto che occorra snellire il contratto, innanzitutto con riferimento al peso crescente del "fuori fattura", che ci penalizza finanziariamente».

Secondo **Nicola Morchio**, responsabile controllo di gestione e logistica di **Finiper**, «se è vero che la complessità delle poste extra-fattura è stata introdotta dalla grandi aziende, è innegabile che abbia fatto comodo anche al retail. Con la conseguenza che la centrale d'acquisto è stata certo un aiuto per tutti, ma ha finito con lo spersonalizzare la trattativa. Prevalgono sempre più gli aspetti puramente finanziari: il contratto-quadro ha accumulato tecnicismi eccessivi e non aiuta a intervenire sul prodotto. Alla fine, tutta questa burocrazia viene scaricata sul cliente: anche per questo le centrali dovranno trovare nuovi scopi, che vadano al di là della pura attività contrattuale e finanziaria».

**Pay-Back** è una società operante nell'audit recovery, specializzata nel portare alla luce profitti nascosti nelle pieghe della gestione della contabilità con i fornitori: un punto di osservazione di "terza parte" sulle problematiche amministrative del rapporto industria/distribuzione. «Il nostro lavoro – ha spiegato **Gaël Quemener**, country manager della filiale italiana – consiste nell'analizzare la correttezza della trasmissione delle informazioni contenute nei contratti all'interno del sistema aziendale, verificando l'applicazione delle condizioni finanziarie in essi previste. Dal nostro punto di vista, constatiamo che la difficoltà non sta tanto nel contratto, quanto nella sua interpretazione e nel come il sistema operativo gestisce le eccezioni. Sarebbe facile per noi affermare che la complessità dei contratti ci aiuta, favorisce la nostra attività. Il fatto è che ci riesce difficile comprendere perché in Italia non si mettano tutte le poste all'interno della fattura: si potrebbe verificare subito l'applicazione del contratto, mentre il fuori fattura è difficile da controllare. In Francia, per

esempio, ormai si sta spingendo in questa direzione».

## EDI E CATALOGO ELETTRONICO

L'efficienza è il valore che ha guidato **Pam** in quest'ultimo decennio, come ci ha confermato il direttore amministrativo **Maria Trevisanato**. «La nostra funzione amministrativa è centralizzata: il nostro gruppo è formato da una ventina di società, il che si traduce nella gestione di due milioni di documenti all'anno. Questo crea complessità: un problema al quale cerchiamo di rispondere ponendoci l'obiettivo di rendere più fluido ed economico il processo. A tale fine, abbiamo puntato molto sull'Edi, e abbiamo accentrato le funzioni amministrati-

ve a partire dal Duemila. A oggi acquistiamo circa il 78% dei documenti con questo strumento. Sempre attraverso l'Edi cerchiamo di instaurare un rapporto più stretto con i nostri fornitori, inviandogli per esempio gli ordini di pagamento: una soluzione che le grandi aziende ci hanno sollecitato, mentre qualche difficoltà la riscontriamo con le realtà medie e piccole, che spesso non si rendono conto delle opportunità offerte dall'Edi». Non mancano i problemi nella corretta gestione e applicazione del listino e degli sconti collegati. «Il tasso di difettosità – ha confermato Trevisanato – per noi è pari al 9%: 80% legate al prezzo, 20% alla quantità, un dato che si spiega in considerazione del fatto che abbiamo introdotto la centralizzazione, riducendo le consegne dirette. Certo i rapporti con la direzione acquisti non ►

## La tavola rotonda in sintesi

Raramente le relazioni fra industria e distribuzione vengono osservate con uno sguardo allargato all'intero processo di acquisto e alla sua efficienza. In particolare per le imprese della gdo, la struttura dei contratti è caratterizzata da diversi livelli negoziali, dagli sconti fuori fattura, e dall'articolata meccanica dei premi: una logica che favorisce gli acquisti, ma che genera complessità sul versante amministrativo. Oggi viene da chiedersi se le organizzazioni distributive guadagnino o perdano da questa impostazione: impiegare mesi per chiudere un contratto ma perdere efficienza nel time to market, spuntare percentuali sul prezzo di acquisto ricorrendo a strutture contrattuali complesse ma usare molto tempo del personale amministrativo per conciliare fatture di contratti articolati. Per stimolare la riflessione su questi temi, *Largo Consumo* ha promosso il 20 ottobre scorso, presso la sede di Indicod-Ecr, la tavola rotonda "Laudit dei processi d'acquisto per imprese retail e gdo", che ha riunito alcune delle migliori testimonianze del commercio moderno e dell'industria moderate da Armando Garosci, giornalista della testata. Ne sono emerse due aree di intervento tese a rendere più efficienti i processi amministrativi: quella strumentale, legata all'adozione di tecnologie per la gestione dell'informazione, e quella organizzativa, legata all'adozione di audit per la verifica costante dei processi e il benchmark delle performance.

### I partecipanti

| azienda             | nome                  | funzione   |
|---------------------|-----------------------|--|
| 1 Bricocenter       | Italo Fusari          | Responsabile Amministrazione                           |
| 2 Coin              | Davide Moroni         | Responsabile Internal Auditing                         |
| 3 Coop Lombardia    | Michele Colombo       | Responsabile Internal Auditing                         |
| 4 Despar Sadas      | Antonio Brillo        | Direzione Acquisti                                     |
| 5 Finiper           | Nicola Morchio        | Responsabile Controllo di Gestione e Logistica         |
| 6 Gruppo Lombardini | Giuseppe Guarnieri    | Responsabile Organizzazione                            |
| 7 Gruppo Pam        | Maria Trevisanato     | Direttore Amministrativo                               |
| 8 Mercadona         | Alfonso Hernandez     | Responsabile Amministrazione e Acquisti Internazionali |
| 9 Mercatone Uno     | Omar Rubbini          | Responsabile Servizi Amministrativi                    |
| 10 Kraft Foods      | Vittorio Cafiero      | Customer Development Supervisor                        |
| 11 SC Johnson       | Raffaella Mangiagalli | Responsabile Logistica                                 |
| 12 Indicod-Ecr      | Massimo Bolchini      | Direttore Tecnico                                      |
| 13 Pay-Back         | Gaël Quemener         | Country Manager Italia                                 |
| 14                  | Fulvio Capezuoli      | Consulente   |

sono sempre facili, perché la nostra attività è vista come una notarile applicazione di regole che possono “intralciare” l’operato dei buyer. Resta per noi l’obiettivo della fluidità del processo di pagamento. In ogni caso, blocchiamo solo la parte difettosa della fattura».

Anche due storiche aziende di marca quali Kraft Foods e SC Johnson puntano sugli strumenti informatici per dialogare con il retail. «In azienda – ha confermato **Vittorio Cafiero**, customer development supervisor di **Kraft Foods** – sono anche responsabile delle nuove attivazioni dell’Edi. Rilevo che in passato eravamo noi a sponsorizzare questo progetto presso i clienti, dialogando con i responsabili della supply chain. Adesso sono i retailer che sempre più frequentemente ci chiedono applicazioni Edi. Un problema semmai è la marcata frammentazione del sistema distributivo italiano, che ne rallenta l’adozione generalizzata. Va detto peraltro che adottare l’Edi solo sulla fattura è limitativo: noi proponiamo ai nostri clienti un approccio più globale, che permetta di arrivare al cosiddetto fast perfect order».

**Raffaella Mangiagalli**, responsabile logistica di **SC Johnson**, ha sottolineato che l’azienda «ha sempre creduto in strumenti quali l’Edi e il catalogo elettronico. Con Coop siamo attivi in questa direzione sin dal 1995: abbiamo vissuto dall’inizio i benefici di questo approccio. Rilevo nel contempo che si investe poco nella conferma d’ordine in fase di prezzo e quantità, a dispetto della criticità rappresentata dalle incongruenze che portano a bloccare i pagamenti. Le conseguenti note di credito sono un costo che noi stimiamo in 200 euro l’una. Al di là della parte operativa e tecnica, penso che la soluzione del problema sia a monte: occorre credere in questi strumenti. In azienda ci siamo evoluti e, a parte la logistica, spesso terziarizzata, cerchiamo di lavorare sul miglioramento del processo, per supportare in primis proprio il commerciale. In quest’area il catalogo fa la differenza, già a partire dall’allineamento delle anagrafiche. Vero è che la nostra dimensione piuttosto ridotta ci facilita, ma l’importante credo sia avere obiettivi comuni: è fondamentale puntare non solo alle vendite e ai profitti, ma anche all’efficienza».

Edi e catalogo elettronico rappresentano risposte concrete, anche se non ancora sufficientemente adottate. «Premesso che quanto più il processo è complesso, tanto meno la tecnologia

può venire in aiuto delle imprese – ha sottolineato **Massimo Bolchini**, direttore tecnico di **Indicod-Ecr** – in Italia l’Edi è utilizzato da poco più di 3.000 aziende, ovvero meno del 10% dei nostri associati: di fatto, non siamo riusciti a coglierne tutte le potenzialità. Il catalogo, usato molto per lo scambio di fatture, meno per lo scambio di ordini e la bolla di consegna, assai poco per la conferma d’ordine. Sono convinto che se le aziende lo usassero di più come mezzo per scambiare informazioni con i distributori, ne ricaverebbero ottimi risultati, per esempio in tema di prevenzione di parte dei contenziosi. Per questo, va richiamata l’attenzione delle aziende sulla necessità di recuperare efficienze attraverso l’adozione di strumenti e soluzioni operative adeguate. In questo senso, all’estero sono molto più avanti rispetto a noi».

**Mercadona** rappresenta una case history peculiare nel panorama distributivo europeo. Il modello della qualità totale, l’every day low price e la logica lean nella gestione amministrativa e logistica, supportata da una forte vocazione tecnologica, sono i concetti cardine della filosofia del retailer spagnolo e si traducono in una strategia molto chiara, a cominciare dal rapporto con i fornitori. «Nella piramide dei nostri valori – ha spiegato **Alfonso Hernandez**, responsabile amministrazione e acquisti internazionali (per 100 milioni di euro l’anno solo in Italia) – mettiamo il cliente, che deve avere soddisfazione per primo: da qui l’obiettivo dell’every day low price e la precisa scelta di non fare promozioni. Il nostro obiettivo è lavorare sempre con prezzi netti, senza poste extra fattura: questo ci permette di abbassare i costi e quindi i prezzi di vendita. Nella trattativa con i fornitori, si parte da un listino base, applichiamo gli sconti e arriviamo al prezzo definiti-

vo. Questo flusso teso garantisce al fornitore ordini regolari e camion pieni nell’arco dell’anno; lavoriamo anche sul mezzo pallet, sempre al fine di ridurre i costi da ambo le parti. Nella nostra metodologia, chiediamo al fornitore di inviarci la fattura solo dopo la consegna della merce, quando tutto è a posto: questo riduce in misura rilevanti gli errori. Tutto ciò, oltretutto, ci permette pagamenti in tempi rapidi: dai 2 giorni a una settimana». Un’altra peculiarità riguarda l’unità di misura del business. «Abbiamo deciso di ragionare sui volumi, kg e litri, e non sul fatturato. Questo ci consente di fare raffronti corretti con l’anno precedente e di calcolare più realisticamente l’influenza dell’inflazione interna».

## QUANDO L’AUDIT ENTRA IN GIOCO

I retailer specializzati hanno esigenze e devono affrontare problematiche diverse rispetto a quelli del food&grocery. È il caso di **Coin**. «Gran parte dei nostri acquisti sono di carattere stagionale. Il nostro business – ha confermato **Davide Moroni**, responsabile internal auditing – è selezionare prodotti diversi e di successo da un anno all’altro: qui il catalogo elettronico è meno importante. La natura dei contratti per noi è diversa: nell’abbigliamento si lavora su ordini e premi di fine anno; nella profumeria le fattispecie contrattuali sono molto più articolate. Da qualche anno, attraverso il catalogo elettronico dei prodotti di profumeria, ci siamo posti l’obiettivo di implementare una politica commerciale omogenea in tutti i punti di vendita. Abbiamo abolito gli ordini emessi dai singoli negozi, puntando molto sulla centralizzazione. Ci dev’essere allineamento fra ordine e merce inviata: se emergono discrasie, il meccanismo si blocca». Per monitorare la propria attività, Coin si affida anche ad audit esterni. «Gli ambiti di applicazione dell’audit sono due: finanziario e operativo. Nel primo caso – ha illustrato Moroni – si verifica in sostanza se la posta di bilancio è corretta, nel secondo ci si spinge sino all’analisi del processo di selezione del fornitore e di allocazione delle risorse. Ci siamo avvalsi di audit esterni per entrare nell’applicazione dei contratti e comprenderli meglio. Per noi non è un problema collaborare con una società terza: è una questione di costi e benefici».

**Mercatone Uno** ha vissuto una cre-

### AUDIT DEL PROCESSO D’ACQUISTO: LE FASI CRITICHE DI INTERVENTO

|               |   |
|---------------|---|
| <b>Fase 1</b> | Dagli accordi del buyer alla formalizzazione del contratto da parte della segreteria acquisti.  |
| <b>Fase 2</b> | Dal contratto di carta all’imputazione nel sistema informativo commerciale.   |
| <b>Fase 3</b> | Trasmissione del dato dal sistema commerciale al sistema amministrativo e logistico (critico nel caso di introduzione di nuovi sistemi gestionali). |
| <b>Fase 4</b> | Riscontro dei documenti logistici (bolle e documenti di trasporto) con le condizioni del contratto.   |
| <b>Fase 5</b> | Riconciliazione tra fattura fornitore e contratto originale.  |
| <b>Fonte:</b> | <b>Largo Consumo</b>  |



scita vertiginosa, passando in pochi anni da 12 punti di vendita nei primi anni Novanta a 120 pdv con i vari "brand" del gruppo: una strategia di sviluppo cui sono state destinate tutte le risorse. Qui la necessità era quella di accentrare la gestione amministrativa: fino all'anno scorso, ogni singolo negozio era una srl con ufficio amministrativo decentrato. «Se fino al 30 settembre 2009 avevamo 160 impiegati amministrativi decentrati sulla rete dei punti di vendita – ha affermato **Omar Rubbini**, responsabile servizi amministrativi – adesso una sola società gestisce centralmente 94 pdv a insegna Mercatone Uno, con una considerevole riduzione degli addetti. Abbiamo cominciato a razionalizzare tutte le modalità operative che nascono dall'ordine. Teniamo conto che il core business di Mercatone Uno è la vendita di mobili su misura, con tutte le problematiche connesse. E non dimentichiamo che fino a giugno 2009 per i rapporti con i fornitori usavamo il fax: una modalità che assorbiva ogni giorno 2-3 ore di lavoro per ciascun negozio. Adesso dialoghiamo grazie a un portale accessibile via Internet, attraverso il quale solo a oggi hanno avuto luogo oltre 600.000 comunicazioni. Lo utilizza ormai il 95% dei fornitori. Il prossimo step, pronto da inizio dicembre, sarà quello di fare "uploadare" direttamente dai fornitori di merce sul portale i documenti da loro emessi (circa 200.000 sui circa 320.000 contabilizzati in un anno). Anche noi attribuiamo molta importanza agli audit: con personale interno effettuiamo controlli contabili e finanziari, mentre all'esterno deleghiamo le verifiche sul punto di vendita – vista anche la crescente ramificazione della nostra rete – con particolare riferimento alla corretta gestione della fornitura (dall'ordine all'evasione dello stesso)».

La scelta del portale, all'insegna della massima trasparenza, è quella fatta anche da **Bricocenter**. «Abbiamo puntato sull'archiviazione ottica – ha raccontato **Italo Fusari**, responsabile amministrazione della catena di negozi specializzati nel "fai da te" – e sul nostro portale, uno strumento per noi fondamentale. Tutto quello che vi è inserito è visibile da tutti, fornitori compresi: dei 1.300 complessivi, 800 li consideriamo veri e propri partner e diamo loro l'accesso alla contabilità. Siamo convinti che la centralizzazione offra i maggiori vantaggi e la trasparenza paghi».

Centralizzare e razionalizzare i

servizi amministrativi è stato l'obiettivo sul quale anche **Lombardini** ha lavorato per gestire la multicanalità sin dal 1998. «Nel 2002 abbiamo adottato – ha affermato **Giuseppe Guarnieri**, responsabile organizzazione del retailer lombardo – un'unica piattaforma gestionale per tutti i canali distributivi del gruppo. Ciò ha permesso la revisione dell'organizzazione del lavoro che ha portato una produttività in linea con i nostri obiettivi di medio periodo ed ha reso più efficace il rapporto con i fornitori grazie ad una comunicazione immediata, trasparente ed esaustiva. Alcuni indicatori gestionali, propedeutici ad un vendor rating, sono condivisi dall'organizzazione per un miglioramento continuo della gestione del ciclo passivo teso alla semplificazione e all'efficienza nella relazione tra gli attori, sfruttando, appena possibile, tecnologie affidabili e robuste. L'adozione di soluzioni tecnologiche in questo senso deve trovare un consenso organizzativo ed un network di relazioni nella supply chain 'pronte' altrimenti il rischio è di essere pionieri».

**Coop Lombardia** vive la peculiarità di una struttura e quindi di una contrattazione multilivello, tanto da avere costituito una società consortile intermedia con Novacoop e Coop Liguria. «La governance di una realtà come la nostra – ha confermato **Michele Colombo**, responsabile internal auditing – presenta profili di complessità non indifferenti. Venendo alla mia attività, in Coop l'auditing lavora a campione e quindi attribuisce alla costruzione del campionamento una grande importanza. In particolare, nella grande distribuzione lo sforzo maggiore è cercare il piccolo errore di procedura che, se ripetuto, può generare valori significativi. In ogni caso, non dobbiamo mai dimenticare che siamo aziende commerciali: per questo, dobbiamo inserire nella filiera solo i punti di controllo veramente necessari ed efficaci».

Quello di **Pay-Back** è un approccio diverso: nei suoi audit, la società non opera su un campione, ma conduce un'analisi esaustiva. «Per noi a fare la differenza – ha puntualizzato **Gaël Quemener** – è la disponibilità del dato: avere le informazioni è fondamentale. Naturalmente non tutte le aziende sono organizzate allo stesso modo: per esempio, osserviamo che nel retail l'area amministrativa storicamente ha avuto un ruolo di secondo piano. L'importante è comprendere come il cliente lavora, dopodiché siamo soliti operare

in grande autonomia. In ogni caso, la fattura prima è disponibile, meglio è».

## PIÙ DIALOGO ED EFFICIENZA

Sullo sfondo, emergono necessità non irrilevanti: da un lato, un più trasparente dialogo tra le parti, dall'altro il giusto presidio della tecnologia e un ripensamento dell'organizzazione. «In **Merca-dona** – ha raccontato **Hernandez** – la cura del rapporto con l'industria è fondamentale: ogni addetto dell'ufficio amministrativo ha un rapporto diretto, molto stretto con il parco fornitori che gli viene assegnato. È questo che conta: la tecnologia è solo un mezzo». **Despar Sadas** è andata oltre. «Sulla scia di una ristrutturazione che ha comportato l'esternalizzazione di diverse attività – ha spiegato **Brillo** – abbiamo investito il buyer di una responsabilità anche in area amministrativa: in altre parole, oggi il nostro compratore non è solo negoziatore, ma si occupa anche degli eventuali problemi e contestazioni che possono derivare dal rapporto commerciale».

Assodata la complessità nella gestione del rapporto commerciale fra industria e trade, occorre quindi «rendere più fluidi questi processi – ha sottolineato **Trevisano** del gruppo **Pam** – avvalendosi in maniera adeguata del supporto tecnologico. C'è bisogno della cooperazione di tutti gli attori coinvolti e della condivisione degli obiettivi». Le ha fatto eco **Man-giagalli** di **SC Johnson**, richiamando il valore della partnership tra le parti «perché l'obiettivo comune è la soddisfazione del cliente finale: a tale fine, maggiore chiarezza, trasparenza e condivisione dell'informazione non possono che giovare». E servono anche per «abbattere – ha ammonito Fusari di **Bricocenter** – le barriere, a volte inconsistenti, che creano divisioni tra buyer, amministrazione e logistica. In realtà, crescere insieme con i fornitori è possibile». In questo senso, secondo **Morchio** di **Finiper**, «la sfida è stabilire standard comuni fra industria e trade: come retailer, noi possiamo forzare il processo, ma è indispensabile, per rendere effettivi questi standard, che l'obiettivo sia condiviso da entrambe le parti». Ne è convinto anche **Bolchini** di **Indicod-Ecr**, secondo il quale «i sistemi informativi sono importanti: anzi, sono forse i primi che dovrebbero essere presidiati e monitorati. Allo stesso tempo, la tecnologia non è mai fine a se stessa: per fare il necessario salto di qualità, è fondamentale la visione di sistema». ■

**Editoriale Largo Consumo Srl**

Via Bodoni, 2 - 20155 Milano

Tel. 023 271 646 (digitare 2) - Fax 023 251 48

e-mail: redazione@largoconsumo.it www.largoconsumo.info