

Incontro con Luca Conci, Alessandro Londero e Ygor Favero, Dipartimento Pianificazione Luxottica; Marco Sossai, Dipartimento IT Luxottica, Silvio Pelissero e Pierluigi Riva di ORS

VEDIAMOCI CHIARO. LA **PIANIFICAZIONE** SECONDO LUXOTTICA

di Cecilia Biondi



Realtà leader a livello mondiale, con oltre 50 milioni di occhiali prodotti all'anno, Luxottica gestisce la sua produzione e la sua distribuzione con un approccio molto particolare: una terza via tra il make to order e il make to stock. Per fare ciò ha messo a punto, in collaborazione con la software house albese Operational Research Systems, uno strumento software estremamente sofisticato, in grado di gestire dinamicamente l'intero ambito della pianificazione della distribuzione

Quale definizione è più calzante per una realtà come Luxottica? Leader mondiale nella produzione di occhiali da sole e da vista di fascia alta.

Ambasciatrice del Made in Italy nel mondo per un prodotto caratterizzato da una doppia anima, quella fashion e quella dell'industria di precisione. Realtà fortemente legata a un territorio – Agordo e la valle omonima - di cui costituisce da cinquant'anni un pilastro economico fondamentale. Potremmo continuare: in questo caso però restringeremo il nostro campo visivo ad un recente progetto avviato dalla società, relativo ad un software specifico che consente di gestire in modo dinamico, giorno per giorno, la distribuzione degli occhiali nei magazzini di tutto il mondo.

LA STRUTTURA DELL'AZIENDA E LE SUE SCELTE DI BASE

Luxottica nasce come azienda di produzione, ma comprende oggi anche una parte di commercializzazione, ottenuta mediante l'acquisizione di svariate catene di negozi in Paesi esteri. La sua produzione di occhiali è distribuita quindi in due linee di business: wholesale, che prevede la

propri punti vendita del mondo *retail*, invece, gestisce anche la parte di finitura dell'occhiale con lenti oftalmiche. Le filiali wholesale sono una quarantina in tutto il mondo, mentre le catene retail sono tutte al di fuori dell'Italia, concentrate soprattutto in Nord America, Oceania, Gran Bretagna, Asia e Sudafrica. Qualche dato: sono 50 milioni gli occhiali prodotti all'anno, di cui 1200 nuovi modelli ogni anno, per un fatturato che nel 2010 è stato di circa 6 miliardi di euro, in crescita costante. I negozi di proprietà nel mondo sono oltre 7000. Fra i marchi di proprietà si possono citare Ray-Ban, Oakley, Persol, mentre i marchi in licenza costituiscono un lungo elenco con nomi prestigiosi come Chanel, Prada, Dolce e Gabbana, Versace, Tiffany e così via.

La produzione

A livello geografico i poli produttivi di occhiali sono tre: Italia, Cina, America, dove quello italiano costituisce di gran lunga il polo principale. Nella stragrande maggioranza dei casi Luxottica gestisce tutta la produzione dell'occhiale, a partire dalla materia prima dei componenti, fino all'assemblaggio e al confezionamento. Questo comprende diversi layer di produzione con diverse complicazioni: dalle lavorazioni di tipo industriale, come per esempio le stamperie, a lavorazioni di tipo artigianale, tipiche di un'industria di precisione. Altra particolarità è la necessità di lavorazione in più fasi successive.

Gli impianti produttivi in Italia sono i seguenti:

- Agordo (BL), dedicato per lo più alla produzione di occhiali in metallo e componenti;
- Sedico (BL), 30 chilometri più a valle, dedicato alla produzione di occhiali in acetato/plastica (e al magazzino, come vedremo poi);
- Pederobba (TV), specializzato nella produzione di occhiali in plastica iniettata;
- Rovereto (TN), dedicato come Agordo alla produzione di occhiali in metallo;
- e infine Lauriano (TO) dove si producono sia gli occhiali in acetato, sia le lenti, comprendenti le lenti da sole e le lenti trasparenti per l'esposizione dell'occhiale in negozio.

In Cina tutta la produzione è concentrata a Dong Guan dove si producono occhiali di ogni materiale e dove si trova anche il polo distributivo per l'Asia. In India vi è un altro plant, vicino a New Delhi. Per finire, in America vi è la produzione della linea Oakley, recentemente acquisita, a Foothill Ranch, in California.

La rete distributiva

Il network logistico, che è gestito interamente dall'azienda, è composto innanzitutto da tre magazzini di primo livello: Sedico, Dong Guan e il polo californiano acquisito con Oakley. Ma sono i primi due i poli principali da cui poi vengono inviati gli occhiali nel resto del mondo. Sedico raccoglie tutta la produzione italiana ed effettua la distribuzione diretta sul territorio in Europa, Medio Oriente, Sud Africa, mentre Dong Guan distribuisce in tutta l'Asia la produzione cinese e la quota acquisita dagli altri siti produttivi. Oltre a questa distribuzione al cliente finale, i magazzini di primo livello alimentano anche i magazzini di secondo livello, che servono i mercati più lontani: ve ne sono in Sud America, in India, in Australia, Giappone, Turchia, e Nord America.

Pianificazione: l'idea Luxottica

«Sui libri di pianificazione troviamo due modelli alternativi: *make to order* oppure *make to stock*» spiega Alessandro Londero (Distribution Planning Manager). «Nel primo caso la produzione parte da un ordine, e quindi risulta marchiata per quel cliente fin dall'inizio della catena produttiva. Noi invece vogliamo che il cliente trovi in negozio un certo tipo di occhiali, quindi vogliamo essere noi a "spingere" la vendita. Però, se si produce in anticipo, sorge un problema: come accordare la nostra produzione ad una domanda che di natura è variabile, senza per questo tornare ad un concetto di *make to order*?»

Oggi, come vedremo, questo accordo è possibile in modo molto più fluido e meno complesso che in precedenza, grazie al software Raise. Di fatto la pianificazione è un aspetto prioritario dell'azienda Luxottica, con un team dedicato molto forte, il cui compito è analizzare il mercato, le previsioni di vendita, i fabbisogni produttivi, la gestione della produzione e infine la gestione della parte distributiva. Tenendo presente che «la produzione è verticalmente integrata, nel senso che Luxottica gestisce internamente tutti i processi a partire dalla materia prima fino all'occhiale finito, compresa la produzione sia di semilavorati che di componenti», come spiega Luca Conci (Global Forecasting and Demand Planning Director). «Le fasi terziarizzate sono pochissime, la produzione è quasi esclusivamente interna; non c'è



MARCO SOSSAI E CHRISTIAN ZANGRANDO DEL DIPARTIMENTO IT LUXOTTICA.

rivendita delle montature e degli occhiali ad ottici terzi, e retail, con negozi di proprietà che vendono tutti i tipi di occhiali. Nell'ambito del business *wholesale* Luxottica vende occhiali da sole completi e solo la montatura per quanto riguarda l'occhiale da vista; in questo caso chi realizza l'occhiale completo è l'ottico, che si rivolge al proprio laboratorio specializzato. Nei

assemblaggio di componenti esterni, a parte qualche fase del tutto particolare. Ora, con una produzione di questo tipo, anche i processi di supply chain sono gestiti centralmente qui ad Agordo, in uffici corporate che gestiscono l'intero flusso, dalla previsione di vendita fino alla schedulazione dei reparti produttivi. All'interno di questo contesto, c'è una forte componente di processi demand planning & distribution, e anche questa deriva a catena dalla supply chain. Il modello distributivo infatti è guidato dalla supply chain, e non dalla parte commerciale. Non seguiamo un modello make to order: è la supply chain – tramite il team di pianificazione – a definire la previsione di vendita in base a tre elementi: il portafoglio ordini, la domanda futura prevista da noi, e i livelli di giacenza. E tutto questo determina la distribuzione dei prodotti nei vari magazzini». Si tratta di un modello centralizzato, nel quale la domanda non parte dai diversi mercati in modalità "pull", bensì parte dal centro in modalità "push"; e questo serve, secondo i nostri interlocutori, a supportare un livello di servizio molto elevato. Ma per fare ciò bisogna essere capaci di "segmentare" lo stock in base a molti più elementi rispetto al semplice ordine del cliente – fra questi le previsioni di vendita/copertura stock per una domanda futura, la giacenza a magazzino, la disponibilità della produzione. Ed è questa, come vedremo, una delle capacità principali di Raise.

Logiche fashion o logiche industriali?
A che cosa serve tutta questa reattività? Serve eccome, perché l'occhiale ha un ciclo di vita media di poco più di un anno: anzi, sono circa 8 i mesi di vita media per un occhiale da sole, e 14 per un modello da vista. Serve, anche perché questo business è caratterizzato da una doppia anima, che rende lo scenario ancora più complesso. «Da un lato siamo sicuramente in un contesto fashion, con un elevato rinnovo della gamma durante l'anno, e con comportamenti molto legati alla moda» prosegue Londero. «Banalmente: se James Bond indossa un nostro occhiale in un film, quell'occhiale è capace di vendere il 500% in più per i mesi successivi. Dall'altro, una buona parte della nostra produzione è legata ai modelli "carry over", modelli che restano primi in classifica da oltre quarant'anni, come i Ray-Ban Aviator o altri modelli altrettanto amati. Modelli che non hanno stagione, non hanno flessioni, vivono con noi da decine di anni. In questo caso, la

nostra produzione riporta più a logiche di tipo industriale, con la possibilità di avanzare forecast tradizionali indipendentemente da lanci o collezioni. Attenzione però perché questa suddivisione si può verificare sia fra modelli diversi, sia all'interno dello stesso modello: anche nella linea Aviator avrò il classico modello in oro con lente verde che vende da quarant'anni, e i modelli nuovi introdotti ogni anno, che reinterpretano la linea, con colori e dettagli diversi. E quello, di nuovo, vende alcuni mesi e poi muore». C'è quindi un aspetto di stagionalità molto forte, non solo quella ovvia legata agli occhiali da sole, ma anche quella legata a lanci e campagne marketing: in questo caso le accelerate sono a dir poco vertiginose, soprattutto per certi marchi, con modelli che esplodono in pochi mesi e poi si spengono del tutto. E, per contro, bisogna considerare che un occhiale può richiedere fino a 170 fasi di lavorazione, e che il lead time di acquisto di alcuni materiali può arrivare a oltre due mesi. Si delinea sempre più la necessità di uno strumento sofisticato, che consenta un incontro in tempo reale fra i severi vincoli della produzione, e quelli, ancora più severi, della distribuzione e del mercato.

DA AS400 A SAP, DAI SISTEMI "CUSTOM" A RAISE

L'architettura software di Luxottica è attualmente in trasformazione, da un gestionale custom basato su AS 400, al sistema Sap. «Abbiamo utilizzato per diverso tempo un sistema custom dedicato alla produzione, e uno dedicato alla logistica, entrambi via via aggiornati negli anni» spiega Marco Sossai. «Proprio in questi mesi stiamo invece introducendo il sistema Sap, e in particolare andremo a utilizzare la verticalizzazione AFS, Apparel Fashion Sports, che consente una gestione ottimale dei prodotti moda in termini di taglie, colori e così via».

In più, per far fronte alle esigenze della pianificazione, in passato era stato creato internamente un applicativo dedicato, che faceva da ponte fra la produzione, la pianificazione della domanda e la logistica. «All'emergere delle nostre esigenze in fatto di supply chain, avevamo cominciato a creare delle riserve sulla giacenza presso il magazzino di Sedico» racconta Alessandro Londero. «Un nostro programmatore particolarmente illuminato aveva creato un algoritmo che, considerando le coperture globali del forecast, consentiva di "spostare i pezzi" e di dare in qualche modo una priorità sui

vari clienti. In pratica era in grado di svolgere tre compiti: 1. creare delle riserve su base settimanale, 2. decidere il replenishment dal magazzino centrale ai magazzini di secondo livello, 3. separare, arrotondando a scatola, ciò che doveva essere spedito subito da ciò che rimaneva a stock, evitando di caricare e scaricare a magazzino dei pezzi per cui la destinazione era già nota. Insomma questo modulo aveva già gli ingredienti base di Raise, anche se in modo più grezzo e semplice. Ma, nel momento in cui abbiamo deciso di passare da AS 400 a Sap, è venuto il momento di chiederci se e come rifare anche questa parte. Magari superando i suoi limiti e potenziando le sue capacità, in modo che questo strumento diventasse più potente e più veloce». Si poteva insomma optare fra un semplice travaso del vecchio modulo sul nuovo ERP, o la possibilità di fare qualcosa di diverso, più efficace e ancora più integrato con le esigenze dell'azienda.

Ad accelerare il percorso poi è entrata la Cina, che presentava altre esigenze e altre problematiche. Anche sulla produzione in Cina esisteva già un modulo simile di gestione della distribuzione, ma era distinto da quello italiano e diverso, soprattutto per le esigenze della



IL TEAM DI PIANIFICAZIONE. DA SINISTRA FILA DIETRO: NICOLA ZAFFONATO, ALESSANDRO LONDERO, LUCA CONCI, YGOR FAVERO; DA SINISTRA FILA DAVANTI: SARA QUERINCIG, GIANMARCO SCHENA, SERGIO BOSETTI.

produzione stessa. «Per esempio, in Italia la produzione è sostanzialmente dedicata» prosegue Londero. «Ovvero, quando i prodotti arrivano in magazzino, hanno già una propria destinazione; in Cina invece la produzione è completamente indistinta, e viene battezzata solo alla fine. Ora, non si potevano implementare logiche diverse in base ai differenti centri produttivi tutti sullo stesso modulo Sap». Serviva quindi un software importante, capace di impostare nuove logiche sulla distribuzione dall'Italia, e anche di gestire quelle, un po' diverse, della distribuzione in partenza dal polo cinese. «Riusciamo a fare in modo che lo stesso motore di calcolo riesca ad assegnarci la produzione dedicata/MTO in Cina? Possiamo capire se riusciamo a spedire dall'Italia o dalla Cina o da un terzo punto?». Si poteva fare tutto questo con il programma precedente, trasferendolo su Sap? Risposta negativa. Da ciò venne l'idea di impostare un nuovo software dedicato, che consentisse alla pianificazione di lavorare in modo coordinato su entrambi i fronti distributivi, Italia e Cina.

«Guardiamo alla complessità da gestire» prosegue Luca Conci: «parliamo di 35.000 referenze attive (SKU), che distribuiamo su 40 filiali, più il canale retail, che serve 7000 negozi di proprietà attraverso un network di magazzini di secondo livello. In un mondo di questo genere è necessario avere dei processi per quanto possibile automatizzati e accurati. Serviva uno strumento intelligente che facesse, su questo dettaglio, il miglior ragionamento che avrebbe potuto fare una nostra persona esperta di pianificazione».

IL CONFRONTO CON ORS

Ed è per questo che è stato scelto uno strumento evoluto, quale quello fornito da ORS. L'azienda infatti lavorava già in Luxottica su temi di production planning, e venendo a conoscenza di queste esigenze, ha messo a disposizione i propri professionisti e la loro esperienza proponendo quella che poteva essere un approccio innovativo al problema. Nel contempo Luxottica ha provato a verificare se, sul mercato, vi potesse essere un prodotto di questo tipo. Ma la ricerca di alternative non ha dato esiti apprezzabili, oltre a mancare probabilmente di questo spirito di collaborazione, di costruzione congiunta e integrata che è risultato fondamentale in questo progetto. Solo in questo modo, infatti, ha potuto nascere Raise, un prodotto dedicato, basato su un concetto

di ottimizzazione spinta delle risorse e di integrazione completa con il sistema aziendale, che, come spiega Pierluigi Riva, presidente ORS ed esperto di tecniche di ottimizzazione, «è il frutto di una collaborazione fornitore-cliente che ha visto il primo farsi promotore di tecniche innovative (costituenti il DNA aziendale) e il secondo dimostrare la capacità e attenzione al nuovo in grado di accoglierle. Dalla carta e dalla teoria si è poi passati attraverso due prototipi su dati reali, per cominciare a ragionare sulla ingegnerizzazione e fattibilità del sistema. Un approccio progressivo, necessario anche perché si trattava per entrambi i soggetti di una sfida del tutto nuova e che avrebbe rivoluzionato il modo di lavorare». E prosegue: «In questo caso non si è trattato insomma di scegliere un pacchetto sul mercato, bensì di portare avanti una collaborazione completa fra il cliente con le sue esigenze e anche le sue idee ben precise sulla gestione di questi processi, e le competenze di ORS dal punto di vista algoritmico prima ancora che applicativo, cioè di informatica vera e propria, grazie alle quali questo tipo di esigenza potesse essere soddisfatta nel modo più ottimizzato e più veloce».

IL SOFTWARE RAISE

Raise, alias: "Reserve Assignment and Integrated Shipping Environment". Vediamo, nel dettaglio, che cosa fa.

1. *Separazione*. Man mano che la produzione versa a magazzino, Raise decide il percorso dei prodotti: se devono essere portati effettivamente all'interno del magazzino, qualunque sia il tempo di permanenza previsto, oppure se possono andare direttamente in baia di spedizione, evitando quindi una movimentazione logistica inutile. Per fare ciò la situazione deve essere on line, su tutta la rete globale Luxottica – tutto lo stock, tutti gli ordini, tutte le giacenze. A seconda di questi dati, l'algoritmo Raise risolve il problema nel modo più efficiente. In questo caso si considera ogni singola SKU rispetto ai vari possibili punti di destino.

2. *Segmentazione dello stock*. Teniamo presente che Sap gestisce tutta la parte esecutiva di delivery del prodotto. Il processo è tradizionale: magazzino/picking/bolla/spedizione/fattura. Raise, invece, è la parte dinamica, che considera il magazzino nella sua totalità e lo segmenta logicamente. È un compito completamente diverso da quello della



IL SITO PRODUTTIVO LUXOTTICA AD AGORDO (BL), SEDE STORICA DELLA SOCIETÀ.



CENCENIGHE.



SEDICO.

separazione, anche perché si fa in modalità batch e non in tempo reale. Rispetto alla totalità delle risorse disponibili e rispetto alle previsioni di vendita, si riserva una certa quantità per un certo cliente, perché si vuole dare

priorità ad un certo mercato piuttosto che a un altro. In questo caso si considerano non più la singola SKU, ma le 36mila SKU nella loro totalità, che devono essere analizzate e segmentate nei magazzini, in un orizzonte temporale di 30 settimane, quindi considerando circa 12 milioni di domande, diverse per SKU, filiali, date di consegna. «Raise pianifica la distribuzione nell'arco delle 30 settimane successive, considerando gli ordini effettivamente ricevuti (circa mezzo milione di ordini attivi contemporaneamente), le previsioni di vendita e le giacenze a magazzino» spiega Marco Sossai.

«Il risultato di tutto questo è una proiezione» prosegue Sossai. «Se nulla cambiasse sul mercato, sapremmo già che cosa fare da oggi alle prossime 30 settimane, spedizione per spedizione, domanda per domanda, singolo caso per singolo caso». Ma non tutti i fabbisogni hanno lo stesso peso e possono essere gestiti in base alla sola data di consegna. E quindi, con Raise «il sistema può anche decidere se risulta più conveniente soddisfare un ordine puntualmente o in ritardo» riprende Riva. «Perché ci possono essere delle ragioni valide per soddisfare prima altre domande, mandando quella in ritardo; ragioni stabilite da chi gestisce le priorità, ovvero i responsabili della pianificazione in concerto con la direzione commerciale». Cosa che consente di dare un servizio al cliente differenziato e calibrato in base ad esigenze diverse, o magari sopraggiunte in un secondo momento. Si possono riservare porzioni di stock per determinati clienti o determinati mercati, che appaiono più strategici di altri. Le previsioni di vendita per il futuro possono avere maggior peso dell'ordine ricevuto e con questo strumento possono essere gestite in modo integrato e dinamico. «Indipendentemente dal fatto che si trovi in magazzini diversi» chiarisce Sossai «oggi lo stock è concettualmente un'unica entità, che possiamo segmentare per dare il livello di servizio ottimale nei diversi canali. Uno stock proiettato nelle 30 settimane successive, che comprende sia i prodotti che ci sono già, sia quelli che in questo orizzonte temporale verranno via via realizzati e versati a magazzino».

IN CONCLUSIONE: CHE COSA È RAISE

«Uno dei building blocks del progetto era insomma questa interfaccia dinamica fra le nostre capacità di produzione e le previsioni del mercato», continuano

Londero e Conci. Raise è un oggetto capace di soddisfare un'esigenza dinamica e per questo si presenta in modo completamente innovativo. «Cosa che però ha posto un forte aspetto di complessità iniziale» aggiunge ancora Londero. «Raise non lavora sulla base di una sequenza di operazioni, l'una conseguenza dell'altra, bensì utilizza tecniche di ottimizzazione; questo significa che se non si conosce esattamente l'algoritmo – e gli operatori non lo conoscono – il risultato è difficilmente replicabile a mano o con altri metodi. È la prima volta che in Luxottica si introduce un algoritmo custom basato sulla programmazione lineare». Un'incognita importante, se si pensa all'eventualità che i prodotti cominciassero ad essere spediti casualmente in giro per il mondo (per via aerea, tra parentesi). «Ma il risultato è stato soddisfacente: tutti i paletti da noi posti, sono stati rispettati. Da un lato insomma avevamo un motore di calcolo che non riuscivamo a replicare sulla carta, dall'altro però i risultati erano assolutamente in linea con le nostre esigenze di business. La dimensione della complessità iniziale era pari alla forza innovativa di questa soluzione». Ma alla fine, Luxottica ha realizzato la propria idea di pianificazione. «Siamo partiti con l'obiettivo principale di segmentare il magazzino in base alle logiche di servizio» conclude Conci «ma Raise sta diventando sempre di più lo strumento con cui si "linka" la parte mercato alla parte produttiva, mantenendo logiche di servizio in maniera coerente nei vari canali, dal mercato fino alla produzione, e viceversa. Quindi, dando alla produzione la visibilità delle priorità di mercato, e dando al mercato la visibilità di come la produzione e la supply chain stiano segmentando le disponibilità, per poi servirlo al meglio. Sta diventando il linguaggio, la base comune con cui il mercato e la produzione si possono parlare, come in una continua "connessione elettrica"».

I VANTAGGI OTTENUTI

Il software Raise è operativo dalla fine del 2010; più in particolare, a maggio 2010 si è dato il via all'implementazione, ad ottobre si è proseguito inserendo la produzione in modo progressivo, un brand dopo l'altro, completando il tutto nel gennaio 2011 con la migrazione dei prodotti Ray-Ban.

Si possono già quantificare i vantaggi ottenuti? «Dal nostro punto di vista è stato sicuramente un successo» risponde Marco

Sossai, per la parte IT. «L'ambiente in cui doveva essere integrato era sicuramente molto complesso. Risolti una serie di problemi di dimensionamento iniziali, si è trovato un risultato davvero soddisfacente. Relativamente al software, ORS è stata in grado di offrirci, al di là di quella che poteva essere un'offerta standard o un prodotto di compromesso, la soluzione che rispondeva esattamente alle nostre esigenze». «E sicuramente fra i vantaggi di Raise vi sono i requisiti in fatto di hardware» aggiunge Silvio Pelissero, responsabile commerciale ORS. «Il nostro software non richiede una macchina esagerata: è sufficiente un server tutto sommato modesto, in ambiente Windows, il cui costo è pressoché trascurabile, anche dimensionato con opportune caratteristiche in grado di garantire la velocità di esecuzione degli algoritmi e la mole di dati da gestire».

E dal punto di vista funzionale/applicativo, si possono già individuare dei vantaggi dovuti all'introduzione del nuovo software? «Visto che il sistema è stato implementato in una realtà così complessa – dalla produzione fino alla distribuzione su tutti i mercati – è anche difficile dare una percentuale di miglioramento» ribadisce Luca Conci. «Possiamo dire che lo scopo principale del progetto stava nella capacità di abbassare i livelli di magazzini e nel contempo di aumentare i livelli di servizio e la soddisfazione del cliente. Cose che purtroppo sono spesso in antitesi l'una con l'altra, oltre che influenzate da tanti fattori diversi. Dal canto nostro, quello che possiamo dire di sicuro è che quest'anno stiamo lavorando con magazzini che nel complesso sono il 10% più bassi rispetto all'anno scorso. Mentre il livello del mancato servizio – che è il nostro indicatore di riferimento: che cosa manca per dare un servizio pieno – è diminuito del 30%. E questo in un contesto di vendite in aumento. Cioè: il back order è diminuito del 30%, ma senza che i magazzini aumentassero proporzionalmente – in una relazione di tipo classico "più servizio = più magazzino" – piuttosto con una loro diminuzione del 10%». E conclude: «È tutto merito di Raise? Non possiamo dirlo con certezza. È in parte merito di Raise? Di sicuro sì, perché noi oggi possiamo utilizzare i pezzi che abbiamo a magazzino, se non bastano per tutti, in maniera più reattiva e più veloce rispetto a come potevamo fare prima, e senz'altro molto più intelligente». □