

Come sincronizzare la supply chain e... vivere felici

Meglio "In" o meglio "Out"?

Trasformare il magazzino e la logistica da costo a opportunità è possibile, scegliendo le soluzioni giuste, i partner ideali ma, soprattutto, evitando il "fai da te"!

■ STEFANO OSUALDELLA

La logistica a tutto tondo, questo il tema del Convegno "Magazzino In&Out" organizzato lo scorso ottobre a Salsomaggiore (PR) da Logisticamente.it con il patrocinio dell'Unione Industriali di Parma.

Seguendo la logica che presidia la supply chain, l'evento ha passato in rassegna la catena che lega gli approvvigionamenti alla distribuzione concentrandosi prima sulla fase a monte e poi su quella a valle. Il tutto ad uso e consumo di chi, intravedendo il potenziale di crescita insito in una logistica organizzata ed efficiente, desiderava approfondire l'argomento. E, a giudicare dal numero di partecipanti, oltre 350, pare proprio che il nostro sistema industriale sia fortemente interessato ad approfondire i possibili ritorni ottenibili migliorando l'efficienza dei processi di ricezione, stoccaggio, movimentazione e distribuzione dei prodotti.

Sono ormai numerosi gli esempi a disposizione per capire come stiano effettivamente le cose, ma altrettanto evidente pare la disattenzione mostrata da molti nei confronti di questo insieme vitale di attività: il tutto ci fa comprendere come al suo interno possano celarsi ampi, e per molti



inaspettati, margini di miglioramento. Margini direttamente proporzionali al gap accumulato nel tempo da molte imprese italiane, ferme ad una visione della logistica come funzione subalterna e non come parte integrante dell'intero processo produttivo e di creazione del valore.

Questo, sottolinea il chairman Paolo Azzali, consulente di logistica, coordinatore tecnico di questo Giornale e responsabile del portale Logisticamente.it, è il primo passo essenziale. La supply chain, prosegue, deve essere vista come un flusso senza soluzione di continuità in cui ogni interruzione, rallentamento o collo di bottiglia si trasforma in costi e perdite



La gestione diretta dei processi logistici presenta elevati costi iniziali compensati da un controllo totale sulle attività e sul servizio reso al cliente. D'altra parte l'affidamento a terzi, che trasforma i costi fissi in variabili, comporta una perdita almeno parziale di controllo sul processo. Una buona strada può essere una soluzione intermedia. A lato, secondo da destra, Paolo Azzali, chairman del Convegno "Magazzino In&Out" di cui il Giornale della Logistica è stato main media partner

di efficienza. Il magazzino, che rappresenta una porzione della catena di fornitura, opera come nodo di interconnessione il cui funzionamento deve essere coordinato e sincronizzato agli step a monte e a valle.

La logistica e le dinamiche di mercato

Passata la parola ad Andrea Payaro (consulente Buonalogistica.it - Professore a Contratto Università

concorrenza, che impongono flessibilità e dunque magazzini sempre più leggeri. Intorno, un mercato in cui la crescita dei prezzi delle materie prime mette a dura prova i margini e competitività imponendo alle aziende una riduzione degli sprechi, delle inefficienze e dei costi. Al centro, il magazzino, inteso come insieme coordinato di mezzi, infrastrutture, organizzazione e tecnologie, capace, se ben gestito, di dare un contributo fattivo alla creazione di valore aggiunto.

costi variabili ma, al contempo, porta con sé una perdita di controllo sul processo. Tra i due estremi, la soluzione mediana - anche questa non scevra da pro e contro - rappresentata, per alcuni settori, dalla possibilità di allestire punti di approvvigionamento interni gestiti direttamente dal fornitore.

Stesso discorso per quanto riguarda la scelta tra automazione o manualizzazione dei processi. Un dilemma irrisolvibile senza una puntuale valutazione delle caratteristiche,



Andrea Payaro, consulente di Buonalogistica.it



Mirko Menecali, Project Manager di Sinfo One



Franco Blasutta, Sales Director Retailix Italia

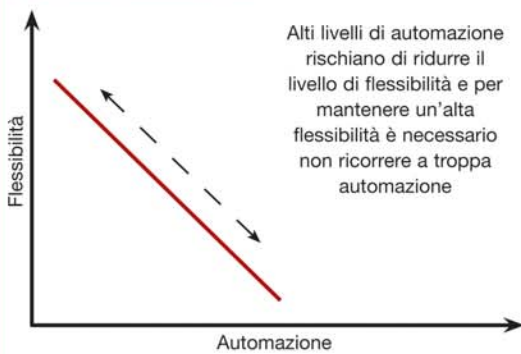


Piero Gagliardo, Presidente Query - SME Up Partner



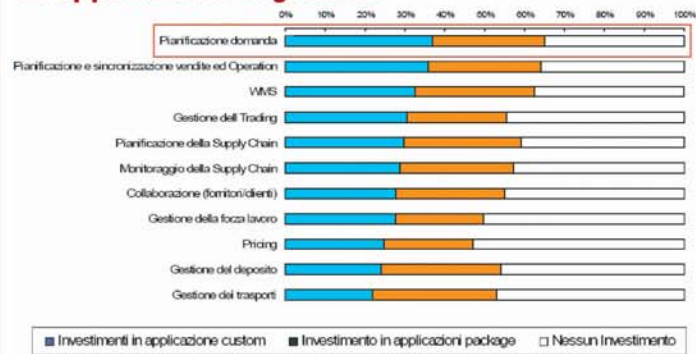
Armando Torello, di Buonalogistica.it

Fig. 1 - Automazione vs manualizzazione



Fonte: Payaro A., Organizzare il magazzino. Situazioni e tendenze della logistica italiana, Relazione al Convegno "Magazzino In & Out", Salsomaggiore Terme

Fig. 2 - La situazione degli investimenti in applicazioni logistiche



Fonte: Menecali M., Metodologia di valutazione dell'investimento in soluzioni di previsione della domanda e pianificazione delle scorte, Relazione al Convegno "Magazzino In & Out", Salsomaggiore Terme

Fig. 1: sintesi dell'impatto dell'automazione sulla flessibilità. Fig. 2: l'orientamento degli investimenti in applicazioni logistiche. Fig. 3: come una scorretta valutazione delle scorte generi seri guai e, Fig. 4, due strade possibili per migliorare

Fig. 3 - Costi evidenti e inefficienze nascoste nella scorretta quantificazione delle scorte

Costi evidenti dell'alto livello scorte:

- Produzione eccessiva
- Peggioramento ciclo finanziario (order to cash)
- Costi di stoccaggio e mantenimento
- Obsolescenza

Livello delle scorte

Inefficienze nascoste dell'alto livello scorte:

- Costo nel processo di lancio di nuovi articoli
- Marginalità delle azioni promozionali
- Inefficienze nel processo di gestione operativa del magazzino
- livello di servizio ai clienti
- Collaborazione con altri settori della filiera
- Comunicazione tra commerciale e supply chain
- Tempi di reazione eccessivi del sistema di pianificazione

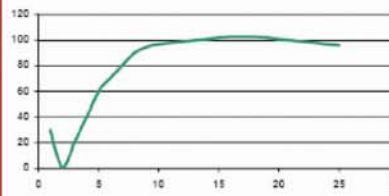
Fonte: Menecali M., Metodologia di valutazione dell'investimento in soluzioni di previsione della domanda e pianificazione delle scorte, Relazione al Convegno "Magazzino In & Out", Salsomaggiore Terme

Fig. 4 - I due approcci al miglioramento

Unico obiettivo, il cambiamento

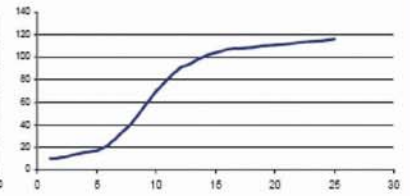
Innovazione discontinua Kakushi

- Forte impatto su utenti e processi
- Modello predefinito con il top Management
- Unico go-live di un modello predefinito (Big Bang)
- Forte sforzo concentrato e rischio di "rilassamento" successivo



Miglioramento continuo Kaizen

- Cambiamento per macro-processi
- Modello del processo "vissuto" con il Management operativo
- Cultura aziendale del miglioramento continuo
- Responsabilizzazione di tutti i livelli aziendali



Fonte: Gagliardo P., Realizzazioni di logistica integrata, Relazione al Convegno "Magazzino In & Out", Salsomaggiore Terme

della dimensione e della natura dei flussi gestiti (Fig. 1).

Da qui il richiamo di Payaro ad evitare il "fai da te", una pratica diffusa ma dalle conseguenze non sempre in linea con le aspettative. Sono infatti numerosi i casi in cui

alla saturazione di un magazzino si è pensato di dar risposta, un po' impulsivamente e semplicisticamente, costruendone o acquistandone uno nuovo. Nessuna analisi dei flussi, nessuna simulazione, nessun calcolo prospettico: solo istinto, con

il risultato, nella maggioranza dei casi, di estendere anche alla nuova piattaforma le inefficienze presenti nella vecchia. Altrettanti i casi in cui gli incrementi di efficienza sono stati erroneamente cercati installando impianti automatici,

salvo poi rendersi conto di come gli stessi possano dare un contributo importante soltanto se inseriti in un piano di riorganizzazione globale della logistica interna. Sullo sfondo retaggi di un passato - che proprio "passato" non è - fatto

di carta e sistemi IT non integrati: dal classico disallineamento tra giacenze fisiche e contabili, alla più grave incapacità di individuare un prodotto se non in presenza del magazzino, fino all'insana abitudine di collocare la merce dove capita quando il magazzino è pieno.

Una sequenza di errori e problemi che, Payaro promette, la preparazione e la tecnologia possono superare agevolmente dando al magazzino la centralità che merita rispetto al business, e alla sua struttura dei costi una configurazione meno gravosa. Il tutto facendo interagire le persone, i mezzi e le tecnologie, in modo sinergico con l'obiettivo di dar forma ad un'organizzazione in puro "lean style".



Luca Varacca, Buonalogistica.it



Egbert Niekamp, Senior Consultant Logistics R.T.O. Ores Consulting



Oltre 350 gli iscritti al convegno, indice di una ricerca di occasioni autenticamente formative per gli addetti ai lavori. Importanti anche i contatti tenutisi nell'area espositiva e, naturalmente, nei corridoi

Leggeri ma consapevoli

Leggeri dunque, ma anche consapevoli. Non va infatti sottovalutato il potenziale di uno dei benefici

PANATTONI EUROPE

SOLUZIONI IMMOBILIARI
PER LOGISTICA



NOI
LE SVILUPPIAMO.

PANATTONI ITALY
TEL. +39 02 76280807
EUINFO@PANATTONI.COM
WWW.PANATTONIEUROPE.COM

CASE HISTORY - LE SOLUZIONI ADOTTATE E I BENEFICI OTTENUTI

Azienda	Soluzione	Il cambiamento
Tiemme Raccorderie Produzione articoli idrotermo-sanitari Dipendenti: 150 Fatturato 2007: oltre 100 milioni € Focus: servizio al cliente Num. referenze: elevato Tipologia ordini: tutte le dimensioni	Installazione ERP SmeUp e sistema in radio frequenza con gestione dinamica delle ubicazioni	Benefici attesi Aumento efficienza: da 750 a 1.400 righe/giorno Diminuzione errori: da >3% a <1% senza attività di controllo e spunta Monitoraggio avanzamento produzione Integrazione logistica esecutiva nei processi globali Benefici non attesi Riduzione tempi inserimento nuovo personale da 10 giorni a 3 giorni
Market Basket Grocery retailer (USA)	Installazione software Dax - Sistema di riordino dei punti vendita basato sulla previsione della domanda	Riduzione giacenze - 15% Riduzione rotture di stock - 50% Riduzione scarti - 40%
Tnuva Az. produttore e distributore di latticini (Israele)	Installazione software Dax - Sistema di riordino dei punti vendita basato sulla previsione della domanda	Riduzione giacenze - 28% Riduzione rotture di stock - 80% Incremento delle vendite + 3.5% Riduzione scarti - 40%
Retailer USA	Installazione software Dax - Sistema di riordino dei punti vendita basato sulla previsione della domanda	Risultati per categoria Tabacco: Riduzione giacenze - 27% Riduzione rotture di stock - 80%
Display Italia Lavorazione plastica Articoli a catalogo: 15.000 Fatturato 2007: 11 milioni di euro Dipendenti: 35	Installazione software Stock Cutter - Sistema di ottimizzazione della gestione scorte	Tempi consegna cliente: - 20% Articoli gestiti a scorta: + 20 % Rotture di stock: ridotti gli stock-out e la loro durata ma non ancora quantificati Indice di rotazione: -0,5 punti

Fonte: Atti del Convegno "Magazzino In & Out", Salsomaggiore Terme. Case studies di successo

meno evidenti, ma non per questo meno importanti, derivanti da una logistica sotto controllo. Parliamo dell'impiego del patrimonio informativo generato, quella piena consapevolezza dei numeri, delle prestazioni, dei picchi e delle stagionalità che, come ben argomentato da Mirko Menecali (Project Manager Sinfo One), Franco Blasutta (Sales Director Retail Italia) e Piero Gagliardo (Pres. Query - Sme Up), se ben utilizzata, può fare la differenza nella gestione complessiva dell'azienda, ma anche nel prevedere correttamente la domanda (Fig. 2), nel quantificare precisamente le scorte (Fig. 3), nel pianificare al meglio le attività, nell'impiegare efficacemente le risorse, nell'organizzare i punti vendita e, in definitiva, nel sostenere il cambiamento (Fig. 4).

La logistica non è più quella di una volta

Il cambio di paradigma deve guardare al processo logistico nella sua interezza per poi scendere nel dettaglio delle singole fasi, senza tralasciare anche le convinzioni più radicate. In magazzino esistono delle opportunità che vanno capitalizzate: è il mercato ad imporlo. Come riportato da Luca Varacca e Armando Torello di Buonalogistica.it, solo una gestione attenta della risorsa magazzino può trasformare in vantaggio le attuali dinamiche di una domanda che chiede minori quantitativi con frequenze elevate. A valle c'è infatti la

necessità ineludibile dei clienti di utilizzare in modo più produttivo gli spazi adibiti a scorte, di gestire i prodotti direttamente a scaffale, di ottimizzare gli acquisti sulla base del venduto e di risolvere i concetti del just in time. Richieste, queste, che chiamano direttamente in causa l'operatore logistico, la sua efficienza e la sua capacità nel gestire il magazzino e sincronizzare la supply chain di sua competenza, garantendo un miglioramento del livello di servizio e, al contempo, una riduzione dei costi e delle tempistiche.

La logistica non rappresenta più un costo ma una vera e propria opportunità di crescita. Le aziende di distribuzione che hanno saputo applicare il cambiamento migliorando il controllo del processo si sono trasformate in aziende di logistica capaci, nonostante la distanza dalla produzione, di gestire i flussi dal fine-linea alla consegna agendo come mediatori tra le necessità del cliente fornitore e quelle del cliente finale.

Sotto questo profilo l'operatore logistico viene ad assumere per le aziende il ruolo di partner che condivide il proprio network con l'intera filiera. Avanti di questo passo, e allargando lo sguardo all'intero sistema industriale, appare evidente come il network distributivo, inteso nel suo complesso, rappresenti una risorsa comune dalle cui prestazioni dipendono le performance di tutti gli operatori.

Discorso simile vale per la fa-

se finale, quella trasportistica, che, come evidenziato da Egbert Niekamp (Senior Consultant Logistics R.T.O. Ores Consulting), incide oggi per il 20% sul costo del prodotto in Italia e per il 16% in Europa.

Quanto incide la logistica?

Stiamo parlando di un settore imprescindibile, che macina circa 74 miliardi di km/anno (55% conto proprio - 45% conto terzi con tripla quantità), nonostante l'incremento dei costi dovuti al caro petrolio e la maggior attenzione verso le conseguenze ambientali. Anche in questo caso, l'imperativo è dominare i costi e, parallelamente, migliorare i livelli di servizio reso attraverso una più attenta e puntuale valutazione e pianificazione delle risorse e dei viaggi. Gli strumenti per avere una visione dettagliata delle poste economiche legate ad ogni singola tratta non mancano, come non mancano le soluzioni per controllare i margini operativi e la redditività. Basta comprendere il valore derivante dalla possibilità di ottimizzare i costi in base ai km e alla saturazione dei mezzi, nonché di monitorare il livello di servizio e tutte le altre variabili economiche coinvolte. ■