

I 10 PIÙ COMUNI ERRORI PRESENTI NEL MAGAZZINO

I dieci "PECCATI" logistici



■ Andrea Payaro

Spesso il magazzino è afflitto da errori, pur banali e comuni, che però si fatica a ottimizzare e che sono poi causa di costi e ritardi. Conoscerli è il primo passo per arrivare a risolverli. Ad illustrare l'articolo abbiamo scelto perciò di immagini di operatori che non sono caduti nella trappola dell'errore logistico, o hanno saputo risolvere per il meglio



Il magazzino è un luogo dell'azienda che non ha mai ricevuto la corretta attenzione. Il motivo è da ricercarsi nel fatto che è sempre stato visto come uno spazio dell'azienda a basso valore aggiunto. Mentre la produzione incide direttamente sul fatturato dell'azienda in quanto deve essere in grado di realizzare la giusta quantità di prodotti nella giusta qualità, il magazzino è quel luogo destinato a uno stazionamento temporaneo dei prodotti.

Solo con i cambiamenti organizzativi portati in occidente dai consulenti formati in note aziende automobilistiche giapponesi, si è messo in evidenza che nell'area di magazzino possono celarsi notevoli sprechi e di conseguenza il magazzino diventa una sorgente di costi.

Grazie a questi insegnamenti, negli ultimi anni è aumentata la sensibilità verso il livello di scorte da tenere, la loro rotazione, gli approcci di tipo pull (guidati dalla domanda) invece che push (indipendenti dal mercato). Le tecniche orientali affermano che un buon magazzino può incidere direttamente sul livello di soddisfazione del cliente: il prodotto giusto, inviato nei giusti tempi, nelle giuste condizioni, al giusto costo è sicuramente una combinazione di fattori che incide sul livello di competitività dell'azienda. In periodi di cambiamento (come alcuni definiscono la crisi) è necessario prendere coscienza dei limiti e delle sorgenti di costo al fine di limitare o eliminare tutto ciò che è superfluo

e non rappresenta valore agli occhi del cliente.

Per questo motivo con questo studio si vogliono presentare dieci errori che più frequentemente vengono compiuti nelle aziende. Si tratta di comunissimi errori che condizionano l'azienda e la posizionano molto lontano dal raggiungimento del concetto di stoccaggio efficiente.

1) Le ubicazioni della merce nel magazzino sono presenti solo nella mente del magazziniere o di pochi altri.

Questo problema accade generalmente nelle aziende di piccole e medie dimensioni e può essere definito come un errore legato alla gestione "artigianale" del magazzino. Lo stoccaggio viene quindi gestito a memoria e solo poche persone conoscono dove è allocata la merce. Non è detto che la merce venga allocata in modo sbagliato, ma questo comportamento pregiudica la sostituzione del magazziniere e ne rende una risorsa difficilmente sostituibile o rimpiazzabile. Nonostante tutta la buona volontà del magazziniere e la sua grande efficienza, tale errore potrebbe mettere a rischio la sicurezza della merce per:

- incapacità di tenere sotto controllo il livello di obsolescenza della merce
- incapacità di tenere a mente la posizione di codici che vengono scarsamente utilizzati.

Come già abbondantemente riportato in letteratura, ciascuna persona ha una capacità di memorizzare

ed elaborare informazioni limitata (Bounded Rationality). Simon (*Simon H., 1991, Bounded rationality and organizational learning, Organizational Science, 2(1), Nda*) aveva dimostrato che un evento sembrava all'individuo più frequente solo perché si era manifestato di recente. Questo aspetto afferma che un magazziniere che tiene a mente tutte le merci, ha una percezione della loro movimentazione non sulla base dei prelievi o degli stoccaggi realmente effettuati ma sulla base di ciò che è stato spostato più recentemente.

2) Le attività di prelievo o di stoccaggio della merce non vengono registrate in alcun modo, quindi le quantità a magazzino viste dal gestionale non corrispondono con le quantità fisicamente presenti.

Questo è un grave problema per il magazzino. La non tracciabilità comporta che possa verificarsi uno smarrimento temporaneo della merce nel magazzino. In altre parole, nel momento in cui serve il

prodotto non si trova. Inoltre, non avere il controllo della quantità a magazzino è un rischio per l'azienda. Le dirette conseguenze sono:

- necessità di effettuare continui inventari per comprendere il livello della merce stoccata;
- necessità di rilevare a vista le scorte;
- incapacità di effettuare correttamente gli acquisti (soprattutto sul quanto e cosa acquistare);
- rischio di rottura di stock o al contrario di creare un eccesso di scorte.

Il non controllo in tempo reale può quindi causare di non soddisfare la domanda, sia che essa sia legata a un cliente esterno, che a un cliente interno (per esempio la produzione); in quest'ultimo caso si avrà il blocco e la rischedulazione della produzione.

Se nell'azienda è presente un sistema informativo di controllo delle scorte, ma i valori del sistema non sono uguali a quelli della scorta

fisica, allora è necessario ricercare le cause del disallineamento. In molti casi i motivi sono:

- mancanza di procedura: non viene dichiarato il carico della merce o lo scarico oppure stock e picking del prodotto fisico non sono allineati con la registrazione a gestionale (si carica a gestionale quando c'è tempo);
- pigrizia: ne prendo un po' di più per non dovere ritornare ancora una volta a fare un nuovo prelievo;
- disattenzione: con merce il cui conteggi è difficile, il prelievo potrebbe costituire un problema, oppure si preleva un codice e si dichiara lo scarico di un altro codice (tale problema può definirsi fisiologico ed è difficile da rimuovere);
- prodotti non conformi: se il prodotto prelevato non è di qualità, viene scartato e non viene aggiornata la giacenza. Una buona procedura dovrebbe prevedere che ci fosse un processo di raccolta dei prodotti non conformi con relativo scarico da gestionale.

3) L'informatizzazione o l'automazione di alcuni processi è la soluzione dei problemi dell'azienda.

L'adozione di sistemi evoluti nella gestione del magazzino ha sicuramente la possibilità di apportare notevoli benefici, ma bisogna mettere in evidenza che la sola automazione po-

Da dove cominciare

L'efficienza nel magazzino può essere raggiunta semplicemente controllando gli errori. A volte, il miglioramento non è il frutto di pesanti investimenti bensì di "buon senso" come afferma Imai Masaaki nel suo libro Gemba Kaizen. Gli errori presentati non hanno uguale priorità, alcuni devono essere affrontati e limitati con massima priorità, mentre altri possono considerarsi fisiologici. La cosa importante può essere quella di usare il presente lavoro per fare un check della situazione del proprio magazzino.

trebbe non costituire il miglioramento atteso. Infatti, l'errore più comune è non considerare quale cambiamento organizzativo sia necessario affinché si instauri la giusta sinergia tra uomini e mezzi/tecnologie. Adottare per esempio un palmare per la lettura dei codici prelevati consente di eliminare fastidiose picking list cartacee, ma dal momento che si elimina la carta è d'obbligo rivedere il processo in modo da non permettere agli operatori di "dimenticarsi" la lettura o di continuare a fare un po' di prelievi con palmare e altri con carta. Informatizzare o automatizzare comporta la definizione di regole che devono essere applicate in modo scrupoloso. Si consiglia quindi in fase preliminare al cambiamento di simulare in modo preciso tutte le varie conseguenze che l'adozione potrebbe comportare.

4) Chiunque può accedere al magazzino e alla merce.

In alcune aree dell'azienda l'accesso è interdetto agli estranei o ai non "addetti". In alcune aziende di trasformazione, per esempio, l'accesso ai reparti produttivi impongono abbigliamento adeguato per mantenere alte le condizioni di igiene. Il magazzino, invece, è in molte realtà interpretato come uno spazio a basso valore aggiunto dove chiunque può accedervi. In

realtà nel magazzino devono essere create delle regole e chi vi accede le deve rispettare. Alcuni esempi che si rischia ancora adesso di ritrovare nelle aziende possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

- una persona entra e preleva il materiale che le serve. Questo capita spesso quando l'azienda lavora su più turni e la figura del magazziniere è presente solo in uno di questi. Se si verifica un fabbisogno quando il magazzino è non presidiato, si entra e si preleva il materiale con il rischio di creare anche disordine sulle scorte in giacenza (per cercare il materiale, si spostano dei codici);
- il materiale non di qualità non viene messo in disparte né messo in evidenza. Può accadere di prelevare un articolo che non rispetti le condizioni di qualità. La domanda è: esiste un comportamento condiviso tra tutti coloro che accedono al magazzino per ovviare a questo problema? In altre parole, esiste un contenitore dove riporre il materiale da scartare o un modulo da compilare per dichiarare l'inconveniente? Se non esiste una regola di comportamento condivisa è probabile che gli atteggiamenti conseguenti siano legati alla libera intraprendenza: il materiale viene cestinato (e si crea una differenza inventariale),

il materiale viene lasciato al suo posto (rimandando il problema a un momento successivo), il materiale viene appoggiato in un posto non precisato del magazzino (creando disordine operativo).

- I danneggiamenti dei prodotti non vengono segnalati. Il prodotto che viene inavvertitamente danneggiato durante le operazioni di magazzino dovrebbe essere scaricato dal magazzino dopo attenta analisi del danno. In particolare è necessario comprendere se una successiva lavorazione può portare il prodotto alle giuste condizioni di qualità che ne permettano la commercializzabilità. Comunque il prodotto che ha subito danni deve essere analizzato per comprendere l'origine del danno. In condizioni di mercato in cui l'orientamento comune è quello di ridurre e abbattere gli sprechi, è necessario mettere in evidenza le cause del danno per valutare quali atteggiamenti o comportamenti adottare per eliminare il rischio di nuove incidentalità. Nella letteratura un modello utilizzato di frequente è il Failure Mode Effect Analysis (FMEA), un approccio che grazie alla valutazione del rischio consente di rendere le operazioni più sicure e con una probabilità di guasto o errore minore.



Non sempre si riflette sul fatto che nell'area di magazzino possono celarsi notevoli sprechi che lo rendono una sorgente di costi. Tra gli "errori" più frequenti, vi è il lasciare che le ubicazioni della merce nel magazzino siano presenti solo nella mente del magazziniere o di pochi altri

5) Manca l'ordine a magazzino. Per ordine a magazzino si intende dare delle regole su dove e come allocare la merce, definire gli spazi per la movimentazione della merce, definire gli spazi per la movimentazione delle persone. L'ordine a magazzino è sicuramente una condizione in grado di aumentare la sicurezza di persone e prodotti. I rischi più comuni nei magazzini disordinati è la possibilità di smarrire (temporaneamente) la merce. Questo aspetto è purtroppo comune in alcune realtà in cui si preferisce la

velocità di alcune operazioni a fronte di operazioni fatte correttamente. Nella pratica capita che un prodotto venga depositato in un'area non adatta e poi, per diversi motivi, quel prodotto venga nascosto da altri e poi dimenticato in quella posizione. Quando quel prodotto servirà, il gestionale (se il materiale è stato caricato correttamente a magazzino) evidenzierà la sua presenza, ma quando sarà da andarlo a prendere l'unica soluzione è la ricerca nel magazzino (le persone che cercano sono un costo per l'azienda, come



LA DINAMICITA' CHE DESIDERI DA UN SISTEMA DI STOCCAGGIO AUTOMATICO.

Vanderlande Industries. 60 anni di automazione per la logistica.

www.vanderlande.it





affermano le pratiche lean). Il motivo del disordine può essere legato:

- alla velocità delle operazioni da compiere, come può accadere in taluni casi quando si accumulano molte attività e il tempo per gestirle è ridotto.
- alla confusione operativa e procedurale, mancando una rigida procedura esecutiva che impone a ciascuna attività di essere terminata correttamente prima di passare alla successiva, l'operatore non termina la missione e disperde la merce nel magazzino o sposta la merce senza che lo spostamento sia stato registrato.
- a disattenzioni dell'operatore. Si tratta di un errore fisiologico, difficilmente eliminabile se non adottando sistemi informativi in grado di prevenire il problema. In pratica, l'operatore deve mettere la merce in una locazione, ma per distrazione ne sbaglia le coordinate (invece che mettere la merce in Baia 03 - Posto 05 - Livello 20, mette il prodotto in Baia 05 - Posto 03 - Livello 20). Con un sistema informativo che richiede la lettura (codice a barre) della postazione in cui si fa lo stoccaggio o il prelievo si riducono drasticamente questi problemi.
- A situazioni di sovraccarico del magazzino. In alcuni periodi dell'anno, come per esempio nel periodo estivo, alcune aziende sono costrette ad accumulare scorte in eccesso per la difficoltà di reperire

la merce e per non rischiare lo stock out. In tale situazione è comunque buona cosa allestire delle aree ben definite in cui posizionare la merce che non può essere ospitata nelle corrette posizioni. La merce viene messa dove c'è posto e il magazzino non viene tenuto in ordine. Se non c'è posto sugli scaffali si mette la merce sui corridoi.

6) Nel magazzino c'è merce che da molti anni non viene movimentata.

Alcune aziende hanno a magazzino dei prodotti che difficilmente potranno essere commercializzati o usati nei prossimi anni di attività. Tali prodotti possono essere la conseguenza di:

- Acquisti in eccesso rispetto al reale fabbisogno, legati a volte all'utopia di riuscire ad avere degli sconti maggiori. Nella maggior parte dei casi si tratta proprio di "un'utopia" in quanto generalmente lo sconto ricevuto è nettamente inferiore al costo di gestione a magazzino della merce, al costo del suo mantenimento e al costo legato alla riduzione della liquidità.
- Cambiamenti del mercato. Alcuni prodotti potrebbero non essere più graditi dagli acquirenti, oppure il prodotto ha raggiunto nella sua vita la fase di declino. La riduzione della produzione o della richiesta comportano una diminuzione degli indici di rotazione per quel-

l'articolo e il prolungamento del periodo di stoccaggio.

Il problema causa un fabbisogno di spazi superiori alla reale necessità del magazzino e un aggravio di costi di gestione. La merce obsoleta occupa spazio e può intralciare o limitare la normale operatività di magazzino. La soluzione è la definizione di un'area remota di magazzino dove stoccare questo materiale, oppure la vera e propria eliminazione.

7) Se il magazzino diviene insufficiente, si acquistano o si affittano nuovi spazi.

La scelta di espansione deve rappresentare "l'ultima spiaggia", ovvero la scelta ultima decisa solo dopo avere preso in considerazione tutte le altre alternative. Acquistare o affittare un nuovo magazzino può nella realtà introdurre delle criticità operative. La frammentazione degli spazi di stoccaggio necessita di sistemi informativi in grado di mantenere sotto controllo i livelli di scorta in tutti i magazzini. Il processo di prelievo e preparazione dell'ordine diviene più laborioso dal momento che si rischia che alcuni codici siano presenti in un posto e altri in un altro posto. La letteratura e la pratica di grandi aziende ha messo in evidenza che una riduzione notevole dei costi di gestione di un magazzino si ha quando si effettua l'accentramento delle scorte. Una proliferazione dei magazzini infatti comporta:

- Aumento delle risorse necessarie alla gestione delle scorte, basti pensare che sono necessari più carrelli elevatori, più personale e l'estensione a nuove aree di sistemi informativi (p.e. creazione nei nuovi spazi di nuove reti in radiofrequenza).
- Difficoltà di coordinare azioni di preparazione di un ordine se parte della merce è in un posto e il resto è fisicamente locato in un altro posto, magari distante anche alcuni chilometri. La maggiore criticità viene alla luce nel momento in cui è necessario creare un servizio di navettaggio tra un posto e l'altro.
- Difficoltà di tenere sotto controllo il livello della merce e rischio di duplicazione delle scorte (parte

di merce in un magazzino e il resto in altro), soprattutto se il sistema informativo è carente o inadeguato. Si raccomanda in queste situazioni di valutare tutte le varie tipologie di stoccaggio (dalla scaffalatura drive in, alla scaffalatura compattabile fino all'adozione di traslo elevatori) che permettono di aumentare la capacità del magazzino, in alcuni casi con investimenti contenuti.

“In periodi di crisi è necessario individuare le sorgenti di costo per limitarle o eliminarle”

8) Risulta difficile comprendere cosa sia contenuto in alcuni imballi (per avere conferma è necessario guardare dentro l'imballo).

Negli ambienti di stoccaggio in cui non sia presente un'efficace sistema di mappatura, il prelievo o le attività di movimentazione della merce vengono fatte a vista. Ciò significa che l'operatore deve sempre avere un riscontro diretto del prodotto che deve gestire. Capita in alcuni casi che le attività di prelievo siano in gran parte occupate da azioni di ricerca. Sempre in ottica di azienda Lean, il tempo di ricerca è un tempo a non valore aggiunto che si traduce in costo per l'azienda e di conseguenza in spreco. L'obiettivo deve essere quello di rendere il magazzino un ambiente in cui ogni missione deve essere precisa e non deve dare origine a confusioni. Per questo un sistema informativo in grado di orientare l'operatore a ciò che deve prelevare senza il bisogno di dovere verificare l'esattezza del prelievo diviene un obiettivo da perseguire.

9) La posizione della merce non è pensata per facilitare le operazioni di magazzino.

La logica della disposizione della merce nel magazzino deve essere quella di garantire agli operatori il minimo sforzo e la massima sicurezza. Per questo motivo una disposizione secondo logiche ABC può rappresentare la soluzione per diminuire la lunghezza delle tratte. In pratica si consiglia di mettere ciò che serve maggiormente in posizione facilmente raggiungibile, penalizzando la posizione di prodotti che servono meno. In altri casi, si devono applicare tutte le pratiche di sicurezza per garantire gli operatori dal sollevamento di pesi eccessivi o dal rischio che il materiale prelevato possa offendere o minacciare l'integrità fisica di chi lo movimentava. Alcune regole banali sono quelle di non mettere merce pesante da prelevare in posizioni alte, consentire l'accesso alla merce in modo agevole (selettività), progettare con cura le posizioni in cui i prodotti devono essere posizionati.

10) Nelle attività di miglioramento del magazzino non si tengono in considerazione i pareri degli operatori.

Qualsiasi attività che coinvolga il cambiamento di regole e procedure del magazzino deve essere fatta in stretta relazione con tutti coloro che vivono in quell'area. Questo permette di individuare agevolmente gli elementi di criticità ma permette di ottenere in tempi rapidi delle proposte operative in grado di portare a un reale miglioramento. Non considerare il talento degli operatori potrebbe essere un errore molto grave al punto che si potrebbero avere, per esempio, atteggiamenti di abbandono delle regole operative suggerite in quanto ritenute non efficaci. La classica risposta che si ottiene dopo questi fatti è: "l'abbiamo fatto ma non ha funzionato ed è stato abbandonato". Si può affermare che è necessario non calare le regole dall'alto ma fare in modo che siano concordate, condivise e applicate con la piena approvazione di tutti. Il miglioramento verrà tanto prima adottato tanto più evidente è il reale vantaggio generato per tutti. ■

La nostra grande competenza e professionalità al vostro servizio nelle attività industriali legate alla logistica di fabbrica ed alla produzione, nei trasporti nazionali ed internazionali di ogni genere.

Ci affidano le cose più importanti perchè sono in buone mani.



Spedizioni e trasporti nazionali e internazionali via terra, mare e aereo



Verniciatura industriale, imballaggio e logistica integrata

www.alpipedana.com | info line 0522 623111 | www.alpIService.it

