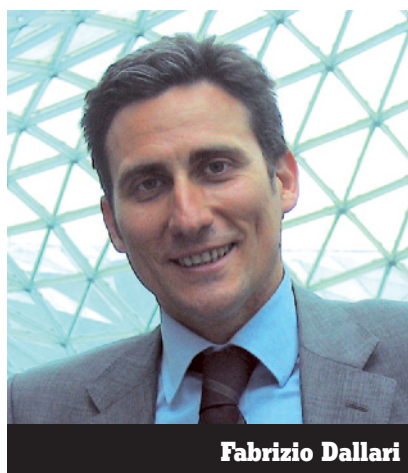


Ripensare il magazzino

Negli ultimi 5 anni si è assistito a un profondo cambiamento dello scenario competitivo. La crisi economica che sta ancora frenando la crescita e il difficile momento politico e finanziario dell'Europa hanno avuto impatti considerevoli sui modelli di business di molte aziende, dalle strategie di innovazione dei prodotti alle scelte di internazionalizzazione.

In quasi tutti i settori industriali si sono avute ripercussioni più o meno marcate in termini di contrazione dei volumi, riduzione della dimensione media dell'ordine, cambiamento nel mix dei canali di vendita, spostamento del baricentro geografico dei clienti. Tuttavia ben poche aziende hanno avuto modo di rivedere le scelte di magazzino, snodo fondamentale del processo logistico in qualsiasi supply chain, almeno per quanto riguarda la sua localizzazione, come dimostrano i risultati dell'Osservatorio sull'immobiliare logistico. Al contrario emerge l'esigenza di intervenire sulle scelte di organizzazione e di gestione del magazzino, anche secondo le logiche del "lean thinking". Pensiamo al layout e alla disposizione delle aree funzionali, dal ricevimento all'allestimento degli ordini, dallo stoccaggio intensivo all'area di spedizione: cambiando i flussi, si modificano le dinamiche operative, variano le logiche di allocazione degli articoli, si creano nuovi colli di bottiglia e sorgono nuove complessità da affrontare. Oltre ai flussi, è cambiato il mix di prodotti e la gamma si è fatta generalmente più ampia, portando nel magazzino un ulteriore elemento di complessità: più articoli da prelevare, più postazioni di picking, maggiori rischi di errori e ammanchi. Se poi questo lo abbiniamo a un minor numero di colli per riga prelevata e a una maggiore percorrenza media degli addetti, si capisce come sia difficile migliorare l'efficienza dentro e fuori dal magazzino.



Fabrizio Dallari

Già, anche fuori. Perché nella cosiddetta "terra di nessuno" tra il magazzino e il trasporto ci sono i portoni e le baie di carico, le rampe di accesso e le attrezzature per consentire il rapido e sicuro trasferimento delle merci dalla strada allo scaffale, e viceversa. Il diverso profilo dell'ordine e la frammentazione dello stesso possono comportare un aumento delle attività di carico/scarico e dello spazio necessario in banchina per controlli, anche in presenza di una contrazione del flusso complessivo di merce.

E che dire delle attrezzature di materials handling? Come è possibile che le maggiori

esigenze di flessibilità e riconvertibilità richieste al "sistema magazzino" dal contesto competitivo non si traducano in una revisione di alcune dotazioni di movimentazione e di stoccaggio? E perché non ripensare ad alcune soluzioni snelle anche nell'automazione dei flussi fisici e informativi? Lascio questi interrogativi aperti sperando di instillare la curiosità nei nostri lettori logistici. Si sa mai che quest'estate, sotto l'ombrellone o in cima ad una vetta, riescano a trovare l'ispirazione giusta per pensare a come dovrebbe essere il magazzino, a quali interventi fisici, gestionali e organizzativi mettere in atto per affrontare le sfide per i prossimi anni.

*Prof. Fabrizio Dallari
Direttore C-log, Università Cattaneo LIUC*

I nostri lettori ricevono in anteprima l'editoriale con l'invito a esprimere un parere. Ecco di seguito alcuni dei commenti ricevuti

Il valore aggiunto del magazzino

Ritengo che più che cercare le ottimizzazioni, pur importanti, solo all'interno dell'area del magazzino, bisognerebbe andare a rivedere alcune logiche in modo in allargato. Il magazzino è sicuramente il luogo fisico in cui vengono stoccate e movimentate le merci, e questo deve essere fatto in maniera efficiente ma, in alcuni casi, può anche essere il luogo dove creare valore aggiunto. È noto a tutti che la tendenza è quella di ridurre ulteriormente sia il valore del magazzino che i rischi di obsolescenza; la supply chain deve supportare in modo economico e con buoni livelli di servizio il modello di business di ciascuna azienda.

Una delle tendenze che ho visto negli ultimi anni per alcune tipologie di prodotto - e che può aiutare in tal senso - è quella di standardizzare molti componenti, magari prodotti in Paesi più competitivi, importarli, portarli nei magazzini a ridosso dei mercati, assemblare i prodotti finali e personalizzarli come da richiesta dei clienti solo quando l'ordine del cliente è pervenuto. In questo modo si riducono le scorte complessive, si riduce il rischio di produrre varianti di prodotto in quantità maggiori ai potenziali di vendita, si soddisfa il cliente finale grazie a un buon livello di servizio (contestuale riduzione rotture di stock e tempo contenuto per completare l'assemblaggio e consegnare i prodotti). La gamma dei prodotti finali può essere anche molto ampia. Una domanda che ci dobbiamo anche fare è la seguente: ma il livello di servizio che viene erogato in certi settori è davvero necessario? A mio parere spesso la frequenza di emissione degli ordini e la conseguente numerosità/frammentazione delle operazioni di handling e delle consegne generano complessità e costi non pienamente ripagati da effetti positivi sui volumi di vendita e/o su altri fattori competitivi.

Luca Brandellero
Logistics Director
laRinascente

Creare sviluppo

Nella mia attività quotidiana ho molto spesso contatti con imprenditori che, a fronte della crisi, ci hanno purtroppo comunicato che, pur riconoscendo i vantaggi che le nostre soluzioni avrebbero potuto portare, non avrebbero potuto affrontare l'investimento relativo.

L'assoluta mancanza di incentivi all'investimento e la difficoltà di accesso al credito stanno privando la nostra industria di una prospettiva certa. Quello che attualmente riscontro è la tendenza ad andare avanti il più possibile con impianti e processi attuali, anche a fronte delle mutate condizioni economiche che hanno cambiato fortemente la logistica.

La crisi ha mutato infatti la composizione e l'entità degli ordini. Il costo finanziario di mantenimento delle scorte obbliga inoltre la filiera ad ottimizzare la gestione delle giacenze, ordinando ai grossisti solo lo stretto necessario.

La competizione sul servizio e l'esplosione delle referenze suggerite dal marketing delle aziende produttrici per difendere margini e quote di mercato introducono

Il lato umano del magazzino

Il nostro pensiero quotidiano è sempre più rivolto ad affrontare le situazioni lavorative logistiche. Ci affidiamo a istogrammi di movimentazione, parliamo di *lean thinking*, studiamo lo snellimento di flussi lavorativi, l'ottimizzazione degli spazi e delle movimentazioni.

Rischiamo però di trascurare uno dei fattori più importanti: la cura della potenzialità lavorativa del nostro personale. Avere operatori capaci di rispondere alle nostre esigenze è fondamentale, ma per conseguire questo obiettivo è necessaria un'adeguata formazione e visione chiara delle necessità da entrambe le parti. Le unità lavorative devono essere motivate e sentirsi parte integrante dell'intera filiera produttiva. La cura della crescita lavorativa del personale operante è un compito inderogabile dell'azienda, la quale sarà il garante della corretta operatività dei colleghi.

Sono fermamente convinto che, oltre agli insegnamenti tecnici su come si movimenta un pallet, dobbiamo trasmettere qual è la reale necessità di

ulteriori sfide alla gestione logistica dei distributori. A ciò si aggiunge lo sviluppo contemporaneo di più canali di vendita, dal canale diretto all'e-commerce, complicando la gestione monolitica e uniforme degli ordini tipica della logistica tradizionale.

Tutti questi fattori non fanno quindi altro che peggiorare l'attuale situazione logistica dei nostri clienti senza che gli imprenditori possano fare fronte alla situazione con appositi correttivi.

Il grande salto in avanti della logistica italiana, che ci avrebbe permesso di raggiungere l'efficienza dei Paesi nord europei, sembra quindi purtroppo rinviato a tempi migliori.

Non dobbiamo però farci prendere dallo sconforto: con un'attenta politica di credito e di crescita gli imprenditori potranno riprendere i progetti di sviluppo dal cassetto e creare sviluppo.

Filippo Indovina
Managing Director
Knapp Italia

effettuare l'attività in modo corretto. In sostanza si deve trasmettere una *directory* guida non per la singola attività, ma un qualcosa che sia una linea di pensiero per le azioni anche non similari. Con quanto affermato non voglio assolutamente depotenziare tutte le attività conoscitive utilizzate nell'ambito logistico, ma voglio far notare che spesso sono anteposte alle risorse interne.

Il magazzino è qualcosa di pragmatico, è una struttura elastica e si può e si deve plasmare secondo le esigenze del business aziendale. Personale polivalente, in grado di gestire materiali da stoccare a -70°C piuttosto che il semplice materiale di imballaggio, sono la garanzia che tutte le ottimizzazioni di material handling abbiamo un sicuro successo e siano la scelta vincente per l'azienda, in un momento di frammentazione produttiva sempre maggiore come quello che stiamo vivendo.

Andrea Macioce
Logistic Manager
Patheon

Il magazzino è un organismo vivente

Il magazzino è il volano di tutti i sistemi produttivi. Le variabili e le decisioni in gioco nella progettazione, prima, e nella gestione e controllo, poi, di un magazzino industriale sono molto numerose e fortemente interrelate tra loro. La difficoltà è sostenere un approccio sistemico. Il magazzino è un sistema a servizio di più interlocutori. È un generatore di costi ed efficienze. È un vero organismo vivente. Le scelte spaziano dalla definizione della configurazione fisica, all'allocazione/slotting della merce, all'assegnamento dellesku alle aree di stoccaggio, alla gestione del material handling, delle flotte di mezzi

di movimentazione e delle squadre di magazzinieri dedicate. La mia esperienza mi ha insegnato che nella progettazione, gestione, controllo e ottimizzazione di un impianto di stoccaggio è indispensabile conservare un approccio numerico che sia capace di guidare oggettivamente le scelte del manager. Vale sempre la pena quantificare i costi annui di una gestione complessiva di un impianto di stoccaggio partendo dalle attività elementari di ricevimento, movimentazione, stoccaggio, picking, packaging and packing, ecc. In particolare, se l'impianto è presistente, queste voci di costo e le altre prestazioni saranno

in competizione nella soluzione di partenza (*as-is*) e in quelle future (*to-be*). La sfida è oggi indirizzata ai magazzini sostenibili e "verdi": non si parla più solo di efficienza logistica, ma pure di tracciabilità, qualità, sicurezza e sostenibilità ambientale.

Per esemplificare, ridurre i chilometri percorsi da una flotta di carrelli al picking è ridurre l'impatto ambientale oltre che innalzare l'efficienza logistica e abbassare i costi della gestione.

Riccardo Manzini

Università degli Studi di Bologna

Adeguarsi

Una delle peculiarità della terziarizzazione della logistica risiede nella flessibilità delle operation e dei costi. Certo che per quanto flessibile possa essere un sistema che raccoglie differenti mercati - quale un sito che gestisce realtà aziendali eterogenee - esiste comunque un limite minimo al di sotto del quale i costi fissi, se pur minimi, affiorano. A contrazione di domanda si somma riduzione, o maggior cautela, nell'offerta per controllo del credito. La reverse logistic aumenta creando disagi operativi e aumento dei costi. Modifiche ordini e loro cancellazione creano sempre maggior incertezza.

Ordini piccoli e parcellizzati rendono isterici i processi di picking e creano il problema dei mezzi insaturi. Per questo dobbiamo adeguarci al cash & carry anche là dove prima si vendeva più serenamente con quantità superiori per linea d'ordine. Quindi poca merce nei magazzini e a terra per una veloce preparazione, personale di magazzino spostato nelle fasi di outbound e limitare le finestre temporali per la ricezione merce (inbound). Distribuzione groupage per saturare al meglio i mezzi e magari allungare di 24 ore la distribuzione per poter aumentare i volumi di carico per mezzo. Non è la soluzione però può aiutare. Perché *lean* non è solo un aggettivo che vuol dire "snello", ma anche un verbo che vuol dire piegarsi, inclinarsi, chinarsi, insomma "adeguarsi".

Claudio Bettella

*Direttore Supply Chain South Europe
Daikin*

Automatizzare i processi logistici

Oggi gli investimenti nella logistica si inseriscono in un più ampio discorso di supply chain, dove ogni anello della catena contribuisce in maniera significativa a generare valore. In Italia come all'estero, la situazione economica degli ultimi tempi porta a riflessioni aziendali che vanno nella direzione della riconversione del magazzino per renderlo più flessibile ed efficiente, trasformando un costo in vantaggio economico. In questo senso l'automazione è una delle chiavi fondamentali per crescere in un mercato sempre più competitivo, orientato verso la gestione del singolo pezzo, senza margine d'errore e con la massimizzazione della produttività. In altri termini, se il mercato chiede alle aziende la massima efficienza per

ridurre i costi logistici, la risposta "*lean*" a questa necessità è l'automazione dei processi logistici. A conferma di ciò, dall'osservatorio di Swisslog notiamo che le richieste più frequenti sono l'ottimizzazione nelle fasi di stoccaggio e picking, la riduzione dei costi energetici e la possibilità di implementare nuovi sistemi flessibili e modulari in edifici esistenti. Si tratta di soluzioni che garantiscono un ritorno d'investimento e permettono alle aziende di avere quel vantaggio competitivo necessario per affrontare i cambiamenti economici in atto.

Massimiliano Fochetti

*Head of Sales
Swisslog Italia*

Magazzini efficienti per velocizzare il deflusso dei materiali

In un contesto di volatilità della domanda e di scarsità di risorse finanziarie diventa particolarmente importante per le nostre aziende riesaminare il concetto di filiera in generale, e di magazzino in particolare, in modo da accrescere le performance di gestione e minimizzare i corrispondenti impegni di cassa. Migliorare le prestazioni della supply chain vuol dire anche, da un lato, minimizzare le risorse per unità di prodotto e di servizio e, dall'altro, garantire il deflusso rapido dei materiali lungo la filiera del valore da monte verso valle. I magazzini, sempre meno utilizzati come buffer di filiera interna e sempre più frequentemente gestiti come centri di raccolta a supporto del global sourcing, devono rappresentare un elemento di vantaggio strategico a supporto del business, ma non costituire un ostacolo alla velocizzazione del flusso logistico. L'ubicazione delle aree di stoccaggio in coerenza con le principali direttrici del network quali porti,

stazioni ferroviarie, interporti e in generale principali snodi viari, rappresenta il primo passo verso l'efficienza della filiera. La progettazione dei magazzini orientata alle efficienze di movimentazione concretizzabili attraverso l'ottimizzazione dei flussi in/inside/out e la minimizzazione dei percorsi orizzontali e verticali, l'automazione delle movimentazioni che devono però garantire la flessibilità di prelievo, rappresentano nell'insieme un elemento di significativa contrazione dei costi indiretti.

La gestione efficace delle risorse, supportata da gestionali dedicati, orientata alla flessibilità e alla rapidità di intervento oltre che alla tracciabilità di ogni singola movimentazione completano il profilo di una gestione logistica performante ed economicamente sostenibile.

Alessandro Amadio

*Supply Chain Manager
Gruppo Scandolara*