

Logistica

organizzazione, sistemi e metodi per la supply chain

Material handling
Pallet in legno, mercato Italia

Distribuzione
I facilitatori del commercio globale

Management
La rete della ceramica

L'intervista a...
Michele Dalla Torre
Logistic Support Manager CCHBC


tecniche nuove

ISSN 0394-4867
Mensile - Anno XXXIX
n° 8 - settembre 2008
Poste Italiane SpA
Sped. in abbonamento postale
D.L. 353/2003
(conv.in L.27/02/2004 n. 46)
art. 1, comma 1, DCB Milano

Il valore del tuo spazio



scaffsystem®

Strutture, sistemi... "soluzioni per l'immagazzinaggio"



Tempi brevi, risultati incerti

I processi decisionali aziendali, relativi all'approvazione di nuove iniziative progettuali, sono generalmente abbastanza lunghi anche per l'incertezza che il management incontra nell'interpretare con un buon grado di attendibilità gli scenari futuri, sia aziendali che macroeconomici; se poi nel percorso decisionale si inseriscono deliberazioni che devono essere prese da un Ente Pubblico aumenta sensibilmente il rischio che i tempi si dilatino ulteriormente.

Ad aggravare tale situazione possiamo anche riscontrare che molte volte i manager, soprattutto quelli con un forte background finanziario, sottovalutano i tempi di attivazione delle iniziative che si vogliono mettere in atto e, in tal modo, l'iter decisionale e realizzativo parte già col fiato corto; per tutti questi motivi dopo l'approvazione dei progetti nasce quasi sempre la necessità di metterli in pratica in tempi estremamente brevi affinché i benefici che hanno motivato gli investimenti producano il loro effetto tempestivamente.

Da questi problemi non sono immuni le iniziative connesse alla realizzazione o razionalizzazione di magazzini (o di altri ambiti della logistica) che, oltre a intervenire sull'organizzazione, implicano interventi su lay out e la messa in esercizio di impianti e sistemi che possono essere piuttosto complessi. In questi casi i tempi molto stretti di esecuzione possono far correre il rischio di ottenere risultati inferiori alle attese oppure, peggio ancora, di sviluppare soluzioni che non funzionano bene.

Cosa bisogna fare per accorciare i tempi di realizzazione e di avviamento di un progetto complesso senza pregiudicare la qualità dei risultati? Per prima cosa non si deve avere la frenesia di iniziare "a fare" ma è necessario concentrarsi nel pensare (progettare) in modo accurato "che cosa" fare; questa fase è la più delicata perché definisce la qualità del progetto pur essendo quella che richiede meno tempo e il minor esborso di denaro rispetto a tutte le fasi dell'intera realizzazione. Molte volte un buon progetto costa meno di un carrello elevatore e per questo motivo non bisogna insistere nel cercare di ridurne radicalmente la durata in quanto, oltre a recuperare in valore assoluto frazioni di tempo abbastanza insignificanti (non più di poche settimane), si corre seriamente il rischio di arrivare a conclusioni tecnico/organizzative non ottimali perché, ad esempio, non si sono rilevati e analizzati tutti i dati, non si è dedicato spazio sufficiente a definire e valutare tutte le alternative, si sono effettuati confronti affrettati e incompleti sulle soluzioni, ...

La durata della progettazione può essere significativamente ridotta se in tutti i momenti decisionali, anche quelli apparentemente meno cruciali, è garantita la presenza del top management: in tal modo diventano minori i rischi di ripensamenti e cambiamenti di rotta.

Dopo aver definito la soluzione bisogna individuare dei fornitori affidabili e sviluppare un'accurata attività di project management che metta in evidenza le azioni dell'intervento (forniture di attrezzature, impianti e software, redazione di procedure, formazione del personale, collaudi e loro modalità di esecuzioni, solo per citarne alcune) e in particolare quelle che costituiscono un'attività critica sul percorso realizzativo.

Sulla base di questi presupposti, semplici nell'enunciazione ma meno facili da mettere in atto, è possibile effettuare dei buoni progetti logistici in tempi stretti; non bisogna però incorrere nell'errore di pianificare tempi irrealistici da rispettare: in questo caso si andrebbe verso un approccio del tipo: "cerchiamo di fare meno errori possibile" e non "facciamo il meglio che possiamo".

Gli abbonati che desiderano ricevere in anteprima il prossimo editoriale devono inviare il loro indirizzo e-mail a:
newsletterlogistica@tecnichenuove.com

A pagina 6 pubblichiamo le risposte degli abbonati

I commenti all'editoriale di questo numero

Grazie a un'iniziativa di Logistica i nostri abbonati ricevono in anteprima l'editoriale del direttore con l'invito a esprimere un parere sullo stesso. Ecco di seguito i commenti all'editoriale di questo numero pubblicato a pagina 5

La fase di analisi deve essere uno studio di fattibilità ad ampio spettro

Esiste quasi sempre un collegamento tra i problemi che si incontrano in fase di implementazione e la "fretta" con cui si è svolta la fase di analisi, che dovrebbe invece costituire un vero e proprio studio di fattibilità ad ampio spettro.

Ci si trova di fronte a questa situazione indipendentemente dal "taglio" del progetto, sia che si tratti di potenziare una struttura logistica su un'area di 3-4.000 m² di supporto a una zona produttiva di 6-8.000 m², o che invece si voglia realizzare un capannone di 25.000 m² dedicato a una logistica di tipo distributivo. Le richieste della direzione in termini di tempi di realizzazione (spesso collegati all'acquisizione di nuovi mercati) spingono il personale preposto alla pianificazione a un'ottimizzazione spinta di questi tempi. Un simile scenario è abbastanza ricorrente nella grande distribuzione (soprattutto FMCG – *Fast Moving Consumables Goods*).

A volte, l'illusione di poter gestire tali tempi in cruscotti teoricamente aggiornati in tempo reale diventa più importante della necessità di fermarsi per analizzare un problema specifico, magari sottovalutato nelle fasi iniziali, ma che finirebbe col porre una seria ipoteca sul roll-out finale.

Gli esempi sono davvero tantissimi. È importante che un top manager partecipi alle riunioni di pianificazione e controllo, assieme al team multi-disciplinare che gestisce il progetto.

Alessandro Abbate
Abbate Consulting



Progettare bene vuol dire anche lungimiranza

Si pensa che i manager della finanza siano specializzati in finanza e non in produzione. Sarà conveniente che ognuno dia il proprio apporto in base alla propria competenza.

La realizzazione in tempi brevi degli avviamenti dei progetti aziendali per modifiche su strutture già operative si impone soprattutto per la volontà di interferire il meno possibile nelle fasi produttive.

Diversamente, su nuovi impianti si gode più spesso di pianificazioni temporali più generose, lasciando maggior tempo alla riflessione.

Si mette in risalto come sia vantaggioso dedicare il giusto tempo alla cura dei dettagli in fase di progettazione dove l'incidenza del tempo è poco rilevante sui costi e, se ben impiegato, assai redditizio sui risultati.

È necessario che gli addetti al progetto abbiano questa consapevolezza e mettano a buon frutto il tempo a loro disposizione.

Ricordo di utilizzare il diagramma di Pert per il rispetto della tempistica e delle sequenze necessarie.

Un'immane qualità del logistico è anche la lungimiranza. Rimane infatti evidente come la buona previsione dello scenario futuro a tempi non troppo brevi giochi un ruolo rilevante a scongiurare la possibilità che si diffonda in azienda una sorta di sindrome da progetto superato già in partenza.

Prevedere insomma che il progetto presentato sia compatibile sia con le aspettative produttive immediate, ma, molto di più, inseribile in un adeguato processo temporale, tenendo ben presente sia i tempi necessari all'avviamento sia i tempi necessari per l'ammortamento.

Marco Pedroni
Consulente