

Logistica

organizzazione, sistemi e metodi per la supply chain

Distribuzione

Speciale: la catena del freddo

Management

Logistica e Lean Production: una proposta innovativa

Identificazione automatica

RFID, un settore sempre più vitale

Magazzino del mese

Medicale-diagnostico: automazione a fine linea

ISSN 0394-4867
Mensile - Anno XXXIX
n° 10 - novembre 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


tecniche nuove

IN MOVIMENTO VERSO IL FUTURO



Magazzini flessibili asserviti con veicoli automatici di grande altezza



Software di processo integrabile con tutti i sistemi



Sistemi gestionali standard e su misura



Veicoli AGV - LGV - GGV



Veicoli inox per aziende ospedaliere



E&K AUTOMATION srl
INDUMAT Sistemi

Via Po,19/A - 30031 CESANO MADERNO (Milano)
Tel.+39 0362 553984 - 553989 - Fax +39 0362 1796825

www.indumat.it
www.ek-automation.com



La cultura delle scorte

Le scorte sono la linfa dell'azienda: se mancano materie prime o componenti non si riesce a produrre, se si è privi di prodotti finiti non si può vendere. La gestione di questi beni è sempre stata oggetto di particolari attenzioni, con l'applicazione di criteri scientifici, speculativi, emotivi e lo sviluppo di diverse scuole di pensiero.

Ricordo l'approccio di un mio vecchio cliente, titolare di un'importante azienda leader nel suo settore, che mi confidava: "... se io ho fiducia nella mia azienda, investo nei miei prodotti; il mio magazzino è la mia banca ...". Altri tempi, superati dalla teorizzazione del magazzino "zero giacenza" portato avanti dalle filosofie produttive del Just In Time.

Attualmente siamo dinanzi a scenari molto variegati dove ogni azienda cerca di trovare l'ottimizzazione in ragione delle peculiarità del proprio business e dell'ambito competitivo. Senza dubbio il ricorso intensivo all'impiego di terze parti produttive, l'allargamento geografico delle fonti di approvvigionamento e dei mercati di sbocco, le politiche aggressive di vendita che prevedono offerte, incentivi e premi, l'accentuata sensibilità dei mercati a fenomeni estemporanei e difficilmente prevedibili, le crescenti richieste di servizio in termini di *delivery time* e completezza dell'ordine dei clienti, ... hanno reso la gestione delle scorte estremamente complessa.

Cosa stanno facendo le aziende su questo fronte? Per prima cosa tutti hanno imparato, più o meno intensamente in funzione del loro potere contrattuale, a spostare le scorte a monte, principalmente sul fornitore dal momento che quasi tutti sono fornitori di qualcuno. Questa politica non è risolutiva ed è appena sufficiente per migliorare la situazione e non per ottenere una gestione ottimale che, in realtà, deve tenere conto di molteplici parametri che in moltissime situazioni non sono gestiti in modo adeguato.

Per prima cosa è necessario gestire i principali parametri di controllo e conoscere esattamente il costo delle proprie scorte che non deve essere confuso, come spesso per superficialità accade, col loro impegno finanziario; in realtà le componenti di costo sono piuttosto articolate e alcune anche difficili da quantificare con precisione, come ad esempio quelle connesse all'obsolescenza dei prodotti.

Il livello delle scorte è normalmente regolato dalla ricerca del migliore equilibrio che si può ottenere tra l'ammontare di prodotti in giacenza e il livello di servizio, inteso come capacità di soddisfare le richieste dei clienti. È però opportuno sviluppare una politica selettiva, intendendo con questo termine la necessità di non dover trattare tutti i prodotti nella stessa maniera sia in virtù della loro importanza per i clienti sia per il livello di marginalità che esprimono. Man mano che la gestione diventa maggiormente articolata e che si incrementa il numero degli *item* da trattare (normalmente quelli che vengono aggiunti sono marginali per il fatturato ma importanti per il business e, soprattutto, sono tra i più difficili da gestire) aumentano le difficoltà.

Come sempre se non ci si accontenta di essere "abbastanza bravi", bisogna sviluppare metodi avanzati e utilizzare strumenti evoluti; è quindi opportuno verificare la possibilità di realizzare pratiche collaborative di filiera, valutare l'applicabilità di politiche di ECR (Efficient Consumer Response) o di VMI (Vendor Managed Inventory), attrezzarsi con sofisticati prodotti software che permettano di affrontare questa difficile disciplina.

Ovviamente non basta un software per rendere efficiente la gestione delle scorte; bisogna sviluppare in azienda un'adeguata cultura sul tema che lasci spazio all'innovazione sia sul piano organizzativo sia sul piano tecnologico e, come accade di sovente, quando si deve far leva sugli aspetti culturali e formativi i risultati si raggiungono con maggiore difficoltà.

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

Integrazione globale nei comportamenti e nei processi gestionali e decisionali

In un'azienda il livello delle scorte riflette la capacità delle varie funzioni aziendali nell'interagire al fine di rendere massimo il profitto col minimo delle risorse e non solo quelle finanziarie.

Le scorte sono la derivata della:

- strategia commerciale: segmentazione, pianificazione, posizionamento competitivo, punti di forza e debolezza, politiche di prezzo coerenti con i costi produttivi e/o di acquisto, profonda conoscenza dei vincoli produttivi e di acquisto, bilanciamento delle stagionalità,
- grado di obsolescenza dei prodotti;
- politica produttiva: lotti minimi di produzione, lead time, flessibilità operativa, standardizzazione della produzione ma personalizzazione dei prodotti con realizzazione di lotti minimi fino all'unità di vendita;
- strategia di acquisto: lead time, contratti quadro con ritiro programmato e flessibile, processi di pianificazione integrati con le vendite e con il lead time di acquisto, lotti minimi di produzione, costi di acquisto coerenti con le politiche di prezzo;
- politiche delle Risorse Umane: gestione delle stagionalità, gestione flessibile dell'orario di lavoro, incentivi alla produttività e alla flessibilità operativa in dipendenza alle esigenze produttive e/o di mercato;
- gestione delle informazioni: conoscenza profonda dei processi aziendali e delle esigenze delle varie funzioni, realizzazione/ utilizzo di software coerenti con le esigenze e scalabili nel tempo, formazione continua per un efficiente ed efficace utilizzo dei moduli da parte delle funzioni.

Senza una forte integrazione globale nei comportamenti e nei processi gestionali e decisionali, parlare di scorte ha poco senso a meno di accettare risultati insoddisfacenti per gli Share Holders. Pertanto non possiamo affermare che la gestione delle scorte sia figlia della sola Logistica.

Alessandro Degiorgi

Amministratore Unico - Ge.MA.C. Srl

Ritiro e gestione dell'usato

Quando la produzione ordinaria è capace in qualche misura di consumare le scorte si può optare per una giacenza di queste in azienda o presso un fornitore sicuro. E fino qui la scelta sarà dettata da minori variabili, facilmente identificabili in fattori di convenienza economica. Il nodo più preoccupante si verifica però quando certe scorte non sono più assorbite dalla produzione ma devono essere garantite a ricambio per un determinato numero di anni. In questo caso una soluzione sinergica e tranquillizzante per varie divisioni è rappresentata dalla scelta, da parte dell'azienda, del ritiro e gestione dell'usato in cambio dell'acquisto di un nuovo prodotto. Il ritiro dei prodotti rotti e usati dal mercato permette alcune economie di scala: la fidelizzazione del cliente al brand, con beneficio del reparto vendite; l'eliminazione a scorta di molte parti a valore residuo, con beneficio per il magazzino; il recupero di parti di ricambio per i prodotti fuori produzione con beneficio nel reparto garanzie e riparazione; l'usato come fonte di scorte; il recupero di materia prima negoziabile con i fornitori. Il magazzino a questo punto sarà costituito dalle sole scorte che vengono richieste dalla produzione corrente e saranno diminuite fino a scomparire al diminuire della loro richiesta in produzione. La richiesta di parti di ricambio dal mercato potrà dunque essere soddisfatta marginalmente dal magazzino delle scorte, ma soprattutto in virtù di un processo graduale, traslativo e circolare generato dall'indotto del ritiro e gestione dell'usato. Naturalmente questa gestione potrà convenientemente essere terziarizzata.

Marco Pedroni

Consulente

Sviluppare un modello con validi indicatori

Ritengo sia possibile arrivare a una notevole ottimizzazione delle scorte in ambienti dove i processi interaziendali siano stati ben sviluppati. Il Just InTime, di cui tanto si è parlato, presuppone una partnership molto stretta tra cliente e fornitore. Naturalmente, le aziende che hanno investito in sistemi informativi di un certo "spessore" sono più attrezzate per agganciare i processi di configurazione di prodotto (o di semplice ripianamento dello stock del prodotto finito) con la gestione del fornitore. Vi sono tuttavia mondi produttivi, principalmente legati a produzioni di prodotti molto tecnici su commessa, dove è possibile ottimizzare le scorte di semilavorato, ma non quelle delle materie prime (spesso reperibili in tempi lunghi e da fornitori con alto potere contrattuale). Vi sono anche settori di vendita al dettaglio (ad esempio "wood retail", importante in Europa centrale e ancora di più nel Nord Europa) dove una limitazione delle scorte potrebbe procurare problemi operativi e non necessariamente migliorare la liquidità dell'azienda. Sicuramente, occorre sviluppare un modello con indicatori validi che consentano di gestire questa parte molto importante della logistica. Il modello non deve scaturire dalla semplice adozione dei cosiddetti modelli sperimentati, ma da un'attenta analisi della situazione organizzativa e degli obiettivi commerciali dell'azienda.

Alessandro Abbate

Abbate Consulting