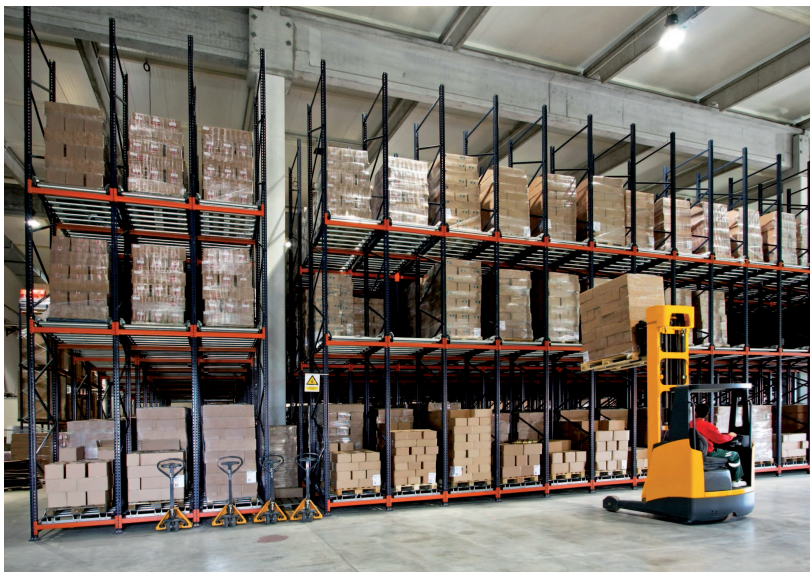


PREPARARSI ALLA RIPRESA, VINCERE LA PARTITA DELLA COMPETIZIONE

La LOGISTICA: una SFIDA sempre attuale



■ Giuseppe Sforza*

Le logiche di mercato, e quindi della competizione tra le imprese, sono sempre più caratterizzate dall'efficienza del servizio. Da un manager da sempre nel settore riceviamo un contributo di approfondimento su un moderno approccio ai problemi logistici, anche in tempi di crisi



Giuseppe Sforza, LCS Business Area Manager: "Sarebbe opportuno sfruttare il periodo di recessione per rivedere le modalità di gestione, evidenziare le aree improduttive, portare innovazione in azienda"

Se prendiamo in considerazione le attuali esigenze del mercato notiamo che la qualità del prodotto o il prezzo non sono più le sole qualità sufficienti a garantire la competitività dell'impresa: infatti sono entrati prepotentemente in gioco nuovi fattori distintivi quali, per esempio, la puntualità e l'efficienza delle consegne.

A complicare il quadro contribuisce inoltre un andamento della domanda sempre più imprevedibile con lead-time sempre più stressati su lotti sempre più frazionati e con elevata incidenza di continue campagne promozionali, tutti fattori che tendono ad accentuarsi in un periodo di grave recessione economica come l'attuale.

Le aziende non opportunamente strutturate o che non hanno rapidamente compiuto un salto culturale e gestionale nella direzione del servizio possono così trovarsi rapidamente in una situazione critica,

L'elemento "flessibilità", inteso come capacità di adattamento alle richieste e gestione puntuale delle informazioni, diventa così elemento di differenziazione delle

aziende per valutarne l'affidabilità e la possibilità di crescita. In questo contesto è evidente come la logistica rappresenti una leva fondamentale per governare la domanda in particolare per le aziende a ciclo integrato (produzione/distribuzione) che si trovano nella necessità di doversi rapidamente adeguare: in difetto avrebbero serie difficoltà a mantenere e ancor più a incrementare il proprio market share. Capire ad esempio se le date di

consegna richieste dal cliente sono realistiche in una logica di equilibrio costi/servizio, saper proporre al cliente alternative motivate, possono rappresentare la differenza tra un'impresa capace di presidiare il mercato e il rapido declino. Se il servizio assume un ruolo centrale, è evidente che saper efficacemente programmare gli eventi produttivi, saper stabilire le priorità, gestire i piani di consegna dei fornitori, calcolare le scorte, le politiche di sollecito e/o

di acquisto dei componenti sono tutti elementi che debbono far parte del bagaglio professionale di una qualunque moderna impresa. E in ogni caso si tratta palesemente di virtù logistiche in senso stretto e in senso moderno.

L'evoluzione della logistica

Se facciamo una rapida retrospettiva degli ultimi 20-25 anni, infatti, si è assistito ad un graduale spostamento delle strategie azien-

dali: negli anni '80 l'attenzione era primariamente concentrata sull'innovazione nel design e sulla conformità del prodotto. Negli anni '90 l'enfasi si è spostata sulla qualità dei processi che garantivano la qualità dei prodotti e quindi sulla certificazione aziendale.

Dalla fine degli anni '90 l'attenzione si è spostata sempre più sulla qualità dei servizi dando per la prima volta enfasi alla logistica; solo qualche anno fa mi sentivo dire da manager ed imprenditori che la logistica era solo "un male necessario": posso immaginare quale sforzo mentale si sia cercato e si stia tuttora cercando di compiere per dare invece alla logistica la sua giusta collocazione ed importanza.

Ma ancora pochi, ad esempio, conoscono l'incidenza della logistica sui costi aziendali (mediamente il 16% sul fatturato). Un valore con tendenza alla crescita se solo pensiamo al fenomeno della globalizzazione produttiva: in altre parole è evidente che l'incidenza della voce "logistica" tende ad aumentare qualora i prodotti siano importati dai così detti "low cost producer", sia per i prodotti finiti

La logistica e le sue sfide

È importante fare chiarezza sulla definizione di logistica, a volte sminuita nella sua importanza in quanto intesa solamente come processo di trasporto o come stoccaggio di materiali.

È corretto invece definire la logistica come l'insieme dei processi necessari alla trasformazione della materia prima in prodotto finito ovvero alla distribuzione al cliente finale.

Quindi una "scienza" che abbraccia tutti gli attori della filiera o Supply Chain (come viene comunemente chiamata oltre oceano), dal fornitore al distributore, dal produttore al trasportatore.

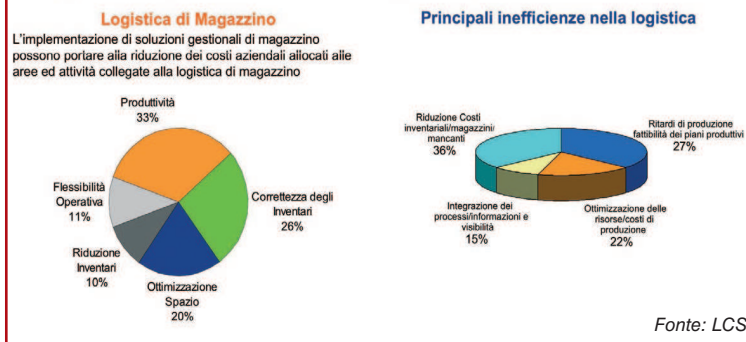
Chi ha incarichi di Responsabile Logistico di una azienda sa che spesso ha a che fare con delle sfide quotidiane quali: la difficoltà di controllo dei processi, la mancanza di parti, l'eccesso di inventario, le consegne errate, la mancanza di spazio ecc. ecc.

Spesso le domande rivolte al Responsabile Logistico nell'arco della giornata richiedono risposte rapide e precise: a che punto siamo con l'ordine cliente? Quando spediamo? Il fornitore ha consegnato i semi lavorati? Cosa promettiamo al nostro cliente? Ecc...

Value Proposition della Logistica a supporto degli Investimenti

Gli investimenti nella Logistica, se opportunamente affrontati, possono portare significativi benefici alle aziende. Ad esempio, l'implementazione di soluzioni per gestire i processi dei Magazzini possono portare vantaggi nei costi operativi, negli inventari, nella gestione dei materiali e nella puntuale e corretta gestione delle informazioni.

I grafici seguenti sono un esempio delle principali inefficienze della logistica aziendale e dei vantaggi conseguibili dalla implementazione di soluzioni di Logistica nei processi aziendali



che per i semi-lavorati. È quindi ancora più evidente, proprio in questi casi, l'importanza della logistica per governare i flussi e contenerne l'incidenza grazie alla capacità di un'adeguata politica delle scorte. Sono fin troppo noti fenomeni di sovradimensionamento delle scorte, a tutela dei cicli produttivi o delle esigenze distributive, con elevati costi di immagazzinamento in depositi sempre più grandi (e costosi) con il rischio dell'obsolescenza di beni e materiali.

Anche per questo, con l'obiettivo di diminuire i costi interni, molte imprese hanno preferito rivolgersi a operatori logistici esterni (i mitici 3PL per non parlare dei fantasmagorici 4PL) cui affidare tutte le problematiche logistiche con l'intento di concentrarsi sulle attività "core": il prodotto, la ricerca, il marketing, il commerciale ecc. Ottima scelta se però è accompagnata da una reale capacità di supervisione e controllo dell'operato del fornitore in una logica

di partnership: in caso contrario il rischio è quello di perdere il controllo del cliente finale (*customer care*) e di non riuscire a monitorare la qualità dei servizi. L'azienda ha infatti il dovere, nel momento in cui delega tutte le fasi gestionali e operative all'operatore logistico, di mantenere adeguati strumenti di verifica e controllo (*Key Performances Indicators*) sul suo fornitore. E non è un caso che i migliori operatori logistici sulla piazza spesso esigano tale coordinamento a garanzia dei risultati attesi (e della prosecuzione del loro contratto).

Progettare la logistica

Per far fronte alle pressioni cui è sottoposto (*vedi box in pagina*) il Responsabile della Logistica è chiamato ad esaminare con meticolosità e metodo i principali processi che influenzano l'efficienza della logistica. Occorre innanzitutto rappresentare tutta la filiera produttiva con i vari parametri che caratterizzano una fabbrica, un centro di lavoro, un reparto, e precisamente:

- la reale capacità produttiva,
- le eventuali tecniche produttive (push-pull-lean)
- i tempi di set-up delle unità produttive

- i tempi di fermo macchina per le manutenzioni
- i turni di lavoro ecc.

Allo stesso modo si deve declinare l'analisi coinvolgendo i principali "terzisti" che contribuiscono al processo produttivo.

Così facendo riusciremo infine a definire un modello aziendale di riferimento in grado di rispondere in modo corretto e puntuale alla fattibilità o meno di un piano produttivo.

Questa attività è propedeutica ad un'efficace "programmazione della produzione" che bisognerebbe sempre attuare prima di iniziare la vera e propria produzione; spesso, ed erroneamente, si ricorre al termine schedulazione per risolvere i problemi produttivi non sapendo che l'efficacia della schedulazione è tanto più elevata quanto più si riesce a rilasciare un piano produttivo opportunamente programmato e verificato nella disponibilità dei componenti e nella capacità produttiva per eseguirlo.

Continuando la nostra analisi dobbiamo citare la necessità di gestire gli eventi tramite un Controllo Avanzamento della Produzione dinamico, puntuale e possibilmente in tempo reale; non va dimenticato che un buon processo di monitoring consente al Responsabile Logistico di pren-

La frase

ALBERT EINSTEIN,
"Oggi il progresso è così veloce che appena qualcuno definisce qualcosa come totalmente irrealizzabile è subito interrotto da qualcun altro che lo ha già fatto"

dere per tempo le azioni correttive garantendo il mantenimento delle date e dei volumi. La stessa cosa deve essere attuata verso le produzioni esterne (terzisti) evitando di perdere inutilmente tempo e risorse per continui sollecciti, i cui risultati sono spesso inaffidabili, comunicati verbalmente e come tali non integrati nei sistemi di fabbrica.

Sempre seguendo il nostro percorso nella filiera logistica vediamo ora il tema del magazzino spesso relegato, come processo, ad un ruolo secondario. Eppure poter adeguare le scorte di magazzino in funzione della domanda attesa e del livello di servizio verso i clienti e tracciare puntualmente le movimentazioni, dall'ingresso alla spedizione, consente alle aziende di poter conseguire gli obiettivi di customer satisfaction contenendo



i costi inventariali ed ottimizzando gli spazi.

L'efficienza nella Logistica

Basandomi sulla mia lunga esperienza maturata tramite incarichi professionali e manageriali rivolti alla gestione dei processi logistici, credo di poter affermare che

“Qualità del prodotto e prezzo non sono più le sole qualità sufficienti”

l'efficienza logistica possa essere conseguita attraverso i seguenti passaggi:

- 1) **Competenza e conoscenza dei processi**
 - Progettare e gestire i processi attraverso procedure predefinite
- 2) **Infrastruttura tecnologica/applicativa**
 - Avvalersi di soluzioni applicative in grado di suggerire

in tempi rapidi e veloci le scelte da attuare nei processi di pianificazione, programmazione e material handling sia nel rispetto delle date richieste dai clienti che dei costi aziendali.

3) **Disponibilità e puntualità di informazioni corrette**

- Automatizzare la ricerca di informazioni, la loro gestione ed il controllo.

È importante mantenere la sequenza sopra riportata in quanto per arrivare ad una logistica efficiente occorre sempre partire da una corretta impostazione dei processi.

L'efficienza della logistica e quindi della qualità dei servizi è “figlia” di soluzioni pensate caso per caso e non di prodotti applicativi da scaffale del tipo “compra e installa”.

Abbiamo detto prima, parlando dei principali processi che guidano la logistica, quante e quali sono le variabili che la caratterizzano. È quindi fondamentale partire dall'analisi dei processi, che magari contemplano anche diverse modalità produttive (per esempio approccio “lean”, produzione per magazzino e assemblatura per ordine cliente, ecc.).

Tale conoscenza è determinante per conseguire i benefici attesi;

poi occorre pensare alla tecnologia, ad una soluzione applicativa che rappresenti fedelmente le procedure funzionali e che possa essere facilmente recepita dagli utenti che, non va mai dimenticato, sono coloro chiamati a mettere in pratica strategie e modelli organizzativi nelle operazioni quotidiane di produzione, movimentazione e spedizione.

L'innovazione tecnologica: il Cruscotto Logistico

Ciò che fino a poco tempo fa era un desiderio, talora una chimera del Responsabile Logistico ora, grazie alla evoluzione tecnologica, è realmente fattibile; oggi si può pensare di avere la logistica sotto controllo e costantemente monitorata tramite un “cruscotto”, esattamente come già avviene nel controllo dei processi di automazione in cui un “sinottico”, attraverso i collegamenti con i PLC ed i sensori di macchina, governa un intero impianto automatico.

La realizzazione del “Cruscotto Logistico” in grado di governare i processi in-bound e magari l'intera filiera evidenziando per tempo problemi di “mancanti”, di scorte in esubero, di fattibilità o meno dei piani produttivi, era fino a poco tempo fa impensabile.

16 %

L'incidenza della logistica sui costi aziendali

Oggi, grazie all'Information Technology applicata, a seguito di una puntuale analisi dei processi e ad una chiara identificazione degli obiettivi, è alla portata delle imprese e produce significativi vantaggi economici nella riduzione dei costi (produttività ed inventari) e nell'incremento di immagine aziendale grazie al conseguimento dei massimi livelli di servizio.

La logistica come leva competitiva

Concludendo, riuscire a fare della logistica una leva competitiva per le aziende è un'opportunità che gli imprenditori dovrebbero saper cogliere sponsorizzandone l'importanza all'interno della loro struttura aziendale; non è più pensabile continuare a gestire i processi logistici in maniera dispendiosa, spesso in modalità manuale e rincorrendo le informazioni con il solo aiuto di supporti cartacei, dedicando

troppi sforzi alla risoluzione del singolo problema e rischiando di perdere di vista il conseguimento degli obiettivi aziendali d'ordine più generale e strategico.

Magari sarebbe opportuno sfruttare il periodo di recessione per rivedere le modalità di gestione, evidenziare le aree improduttive, portare innovazione in azienda ed essere più competitivi per affrontare la ripresa.

A tale proposito mi preme sottolineare che la Società LCSs, nel suo ruolo di partner per le Soluzioni di Logistica, tramite il suo sito www.lcssrl.it, mette a disposizione dei responsabili aziendali una metodologia di analisi investigativa per identificare l'inefficienza nei processi logistici, attribuirne un “peso” nei costi aziendali, e qualificare gli eventuali ritorni economici al fine di capire se e come conviene investire. ■

**L'autore è LCS Business Area Manager - www.lcssrl.it*