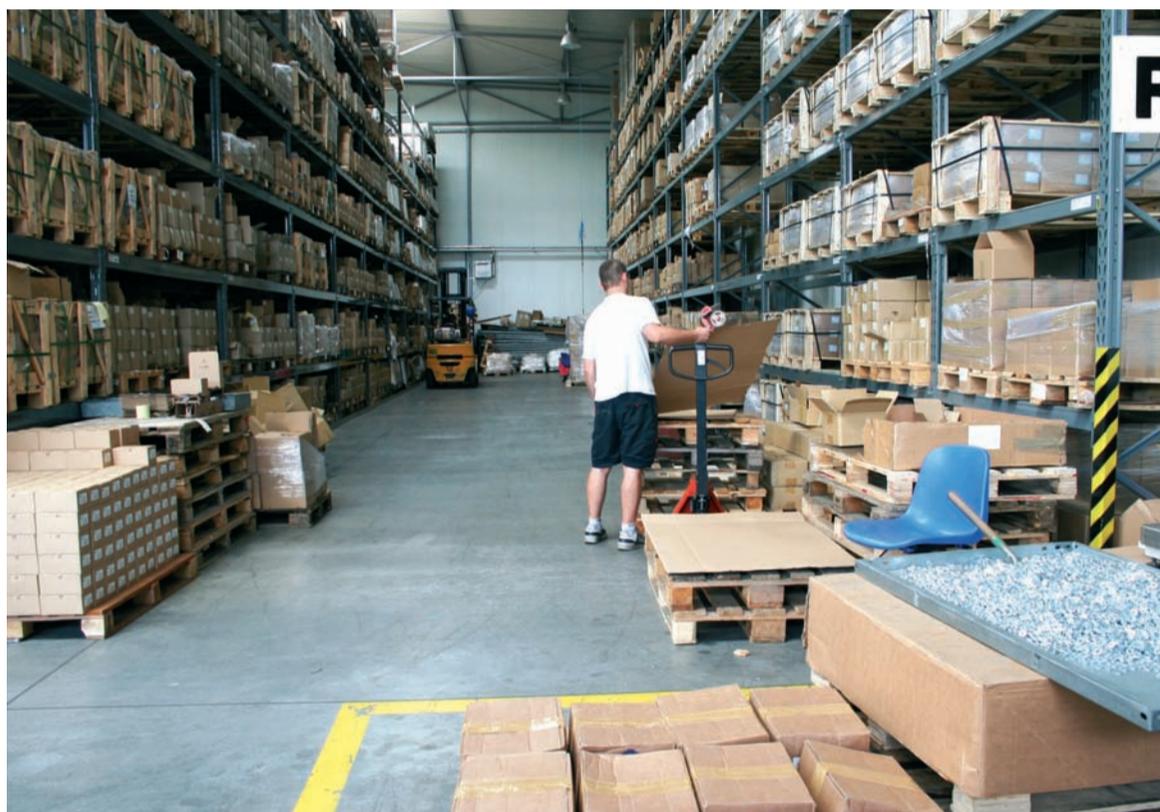


COME TI VALUTO LA LOGISTICA

OTTIMIZZAZIONE di facciata? No grazie



■ Giuseppe Sforza*

Una scheda di valutazione per qualificare lo stato dei processi di gestione di magazzino e della produzione. Il primo passo per migliorare i processi logistici e ridurre i costi di gestione, che inizia sulla carta e diventa realtà



L'analisi puntuale dello stato di gestione di magazzino e produzione è indispensabile per procedere a una riorganizzazione efficace

Se alla fine del secolo scorso le aziende ponevano attenzione e investivano soprattutto sulla qualità produttiva, in questo primo decennio del nuovo secolo è stata data molta enfasi alla Logistica.

Questo potrebbe riempire di soddisfazione chi come me da diversi anni si interessa della materia e dei processi che la compongono e che spesso ha constatato una scarsa attenzione da parte dei vertici aziendali al tema della Logistica. Ma siamo sicuri che le aziende si

questi ultimi anni sembrerebbe di sì: chi produce parla sempre più di processi produttivi "snelli", chi distribuisce assicura l'eccellenza nel livello di servizio e chi trasporta lo fa nel nome di una Logistica Integrata. La cosa strana è però che avendo poi occasione

di incontrare i vari responsabili aziendali durante convegni e svariate manifestazioni sul tema ti senti dire che:

- la produzione risente della scarsa visibilità della domanda e quindi capita di produrre ciò che non serve mentre si è sempre in ri-

tardo di produzione per ciò che serve;

- la distribuzione dichiara un processo di allestimento ordini lento, che spesso il materiale che dovrebbe essere a magazzino non si trova e che la produttività andrebbe migliorata;

- il trasporto denota difficoltà nel rintracciare i colli, nell'allestire i viaggi e nell'ottimizzare i carichi lungo le tratte.

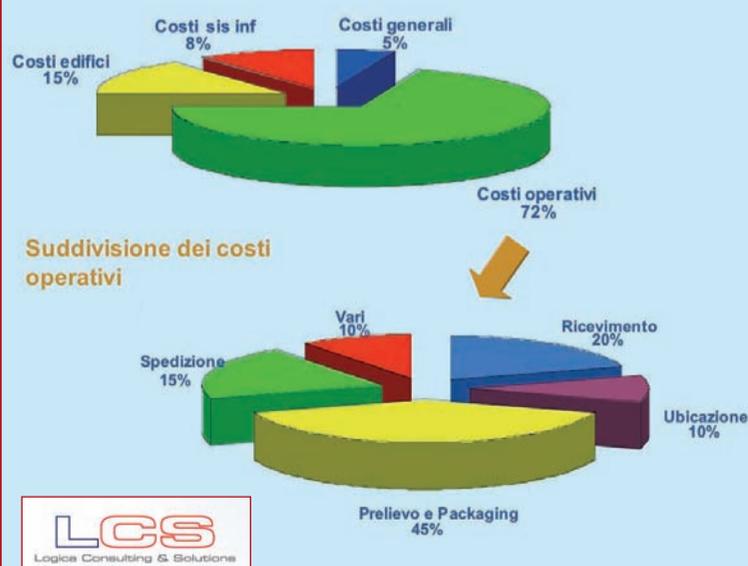
Quindi ci si chiede: ma il cambiamento verso una Logistica competitiva è iniziato oppure se ne parla solo per una questione di

“Inefficienze di gestione e costi vanno prima compresi poi risolti”

sono avvicinate alla Logistica e ne hanno davvero capito l'importanza? Stando agli slogan usati in

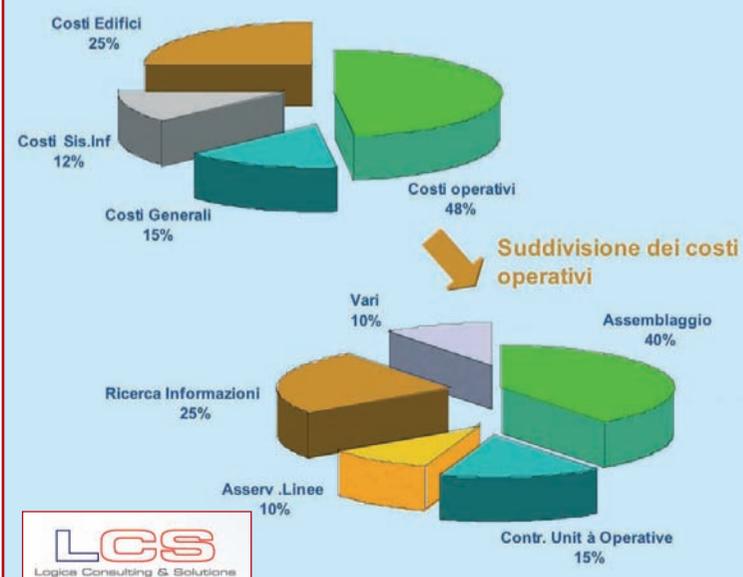
Costi per la Logistica di Magazzino

Principali costi di gestione del magazzino



Costi per la Logistica di produzione

Principali costi di gestione della produzione





Scarsa visibilità della domanda, lentezza nell'allestimento degli ordini, intoppi durante i trasporti. Problemi comuni a molte aziende che spesso però ne sottovalutano l'importanza, a discapito di una organizzazione ottimale dei processi

facciata allo scopo di voler pubblicizzare una miglior immagine dell'azienda? E ancora: sanno le aziende riconoscere i segnali di insoddisfazione e dare a questi il giusto peso per intraprendere la via del cambiamento e tracciare il percorso che porta al miglioramento?

Eppure il più delle volte questi cambiamenti sono frutto di palesi richieste che, in un modo o nell'altro, arrivano agli uffici commerciali e spesso vengono banalizzate oppure innescano la solita catena dello scarico di re-

sponsabilità interaziendale, senza alla fine ottenere azioni concrete; mentre capirli e attuarli costituirebbe sicuramente il miglior modo per essere più convincenti e rappresentativi in uno scenario competitivo e aggressivo come quello globalizzato.

Riflettendo su queste considerazioni viene spontaneo chiedersi se chi in azienda ha la responsabilità di controllare e gestire i costi sia veramente in grado di attribuire il corretto peso ai processi logistici, questo perché il dato sull'incidenza del costo ad essi associato non

è banale visto che rappresenta il 16% -20% del costo di un prodotto (valore medio nazionale escludendo i costi tariffari dei trasporti).

Allo stesso tempo è anche curioso constatare come le azioni migliorative intraprese da diverse aziende riguardino in prevalenza investimenti tecnologici che non prevedono una revisione dei processi, delle procedure in atto e neppure un coinvolgimento delle persone, con il risultato di non utilizzare affatto, o comunque di utilizzare solo parzialmente i nuovi strumenti tecnologici introdotti. Molto più opportuno sarebbe allora avviare nelle aziende un percorso di analisi della situazione attuale allo scopo di individuare le aree di inefficienza quantificandone i costi e segnalare i vantaggi economici derivanti dalla introduzione di nuove modalità di gestione.

Proprio da un approccio che intende la logistica non come un costo, bensì come una leva competitiva, parte LCS Logica Consulting & Solutions (soluzioni per la gestione della logistica interna e della produzione) nella sua azione di consulenza ai responsabili aziendali volta ad individuare le eventuali inefficienze di gestione e i loro costi e per quantificare i vantaggi

Monitoro, quindi migliore

Come si nota dai grafici nella pagina precedente, nella logistica di produzione e ancor di più nella logistica di magazzino i costi maggiori che un'azienda deve affrontare riguardano l'operatività. È chiaro allora che proprio dalla capacità di comprendere e di attribuire il giusto peso alle richieste provenienti dai diversi reparti commerciali e operativi, dipende in buona parte l'efficienza logistica della società e la sua possibilità di lasciare il segno all'interno di uno scenario agguerrito e complesso come quello globalizzato. Il rischio è infatti quelli di attribuire all'ottimizzazione dei processi un valore superficiale, solo "di facciata" senza quindi preoccuparsi realmente di risolvere eventuali inefficienze riguardanti, solo per citare le più frequenti, la visibilità della domanda e quindi la corretta programmazione della produzione, la produttività del processo di allestimento ordini e, più in generale, delle attività di magazzino, e infine l'ottimizzazione dei trasporti. Il primo passo per organizzare un intervento mirato e quindi ottenere un reale abbattimento dei costi è quello di valutare lo stato del proprio sistema anche con l'ausilio di opportuni strumenti di misurazione delle performance.

economici ottenibili introducendo soluzioni mirate. L'intenzione è quella di farlo iniziando da una semplice "Scheda di Valutazione" che consente di qualificare lo stato in cui vertono i processi di gestione di magazzino e della produzione e indicare di conseguenza eventuali spazi di miglioramento. Si scopre così che in azienda "Pensare Logisticamente" può significare "rilasciare un programma di produzione

bilanciato evitando la generazione di inutili scorte" oppure "gestire il magazzino in modo ordinato tale da mostrarlo ai propri clienti perché negli affari l'abito può fare il monaco". A voi la scelta del significato più efficace. ■

* Business Area Manager -
LCS Logica Consulting & Solutions
www.lcssrl.it

Scheda di valutazione del sistema di gestione/controllo del magazzino

Scegli le opzioni che descrivono il tuo sistema o che più si avvicinano alla tua realtà (una sola scelta per ciascuna sezione). Utilizza la prima tabella per ottenere i punteggi e, infine, fai riferimento alla sezione conclusiva per qualificare lo stato attuale del tuo sistema di gestione/controllo del magazzino.

1. INGRESSO DEI MATERIALI A MAGAZZINO

- A. il materiale ricevuto rimane fisicamente in area di ricevimento; l'ERP aziendale viene aggiornato con le quantità ricevute;
- B. per ogni materiale ricevuto il sistema di gestione del magazzino (WMS) ne permette la spunta e suggerisce dove stoccarlo; il sistema viene aggiornato automaticamente in funzione delle scelte intraprese;
- C. dopo la spunta il materiale ricevuto viene messo a magazzino; l'ERP viene aggiornato a fine giornata;
- D. il materiale ricevuto rimane in un'area dedicata in attesa di essere caricato a magazzino, il sistema ERP non viene aggiornato;

2. SPAZIO ALL'INTERNO DEL MAGAZZINO

- A. lo spazio non è un problema: quando serve possiamo utilizzare dei magazzini esterni;
- B. lo spazio è insufficiente; temo vi sia del materiale a magazzino che non si "muove" da tanto tempo;
- C. ci sarebbe spazio a disposizione ma non può essere utilizzato perché usiamo la politica delle locazioni di magazzino dedicate;
- D. il sistema di magazzino gestisce correttamente lo spazio a disposizione e suggerisce puntualmente come ottimizzarlo;

3. RICERCA DEL MATERIALE A MAGAZZINO

- A. l'ubicazione del materiale da ricercare viene fornita dal sistema di magazzino;
- B. viene fatta sulla base dell'esperienza di alcune persone di magazzino;
- C. la ricerca è facilitata dal fatto che, in genere, mettiamo i codici sempre nello stesso posto;
- D. l'ERP ci indica solamente i corridoi dove cercare il materiale;

4. PRELIEVI DEI MATERIALI

- A. vengono eseguiti con liste di spunta associate ad ogni ordine;
- B. si raggruppano tutti gli ordini, si generano delle liste di spunta suddivise per corridoio o per area di riferimento, poi il materiale viene prelevato e smistato su ogni singolo ordine;
- C. il sistema di magazzino verifica le giacenze e assegna le missioni di prelievo in funzione delle strategie/politiche di prelievo (per cliente, per area geografica, per linea di trazione ecc.);
- D. si raggruppano gli ordini per area geografica e/o linea di trazione, si generano delle liste di spunta e poi il materiale prelevato viene smistato su ogni singolo ordine;

5. SPEDIZIONI DEI MATERIALI

- A. il materiale prelevato viene portato nei pressi delle ribalte dove altri operatori si occupano di organizzare le spedizioni;
- B. il materiale prelevato viene portato nei pressi delle ribalte; prima di preparare la spedizione si procede alla ri-verifica delle quantità tramite conteggio;
- C. gli ordini prelevati vengono smistati per aree geografiche di destinazione; il materiale viene portato in aree contrassegnate da cartelli ben visibili;
- D. il sistema di magazzino indica dove portare il materiale e una volta confermata la posizione di deposito, stampa la documentazione di spedizione e trasporto;

6) TRACCIABILITÀ DEL LOTTO

- A. viene stampata un'etichetta barcode con riportate alcune informazioni in chiaro che riguardano prevalentemente l'origine di provenienza del materiale, il giorno della spedizione ed il magazzino di riferimento;
- B. viene fatta solo per i prelievi di pallet interi, associando al documento di spedizione il contenuto dell'etichetta già presente sul pallet;
- C. al momento non viene gestita anche se viene richiesta;
- D. il sistema di magazzino gestisce in ingresso il codice lotto ed il codice fornitore, le ubicazioni per codice lotto, i prelievi per codice, per lotto e, in fase di spedizione, permette di stampare un'etichetta logistica con le informazioni in chiaro e in codice a barre per risalire alla provenienza del materiale spedito;

ASSEGNAZIONI PUNTEGGI

Argomenti	A	B	C	D	Non applicabile	Punteggio
1	3	7	5	1		
2	5	3	1	7		
3	7	1	3	5		
4	1	3	7	5		
5	1	7	5	3		
6	5	3	1	7		
Totali						

* Per un argomento non applicabile moltiplicare il totale per 1,2



Ingresso dei materiali a magazzino, organizzazione dello spazio di stoccaggio, modalità di ricerca e prelievo dei materiali, spedizione e tracciabilità dei lotti. Con una puntuale valutazione di questi elementi è possibile definire lo stato del sistema di gestione e controllo del magazzino e definire gli interventi più adeguati

Risultati e Considerazioni

Punteggio conseguito	Commenti
Da 6 a 10 	Nei processi di magazzino prevalgono le attività manuali con bassa produttività, elevata possibilità di introdurre errori, scarso controllo dei volumi inventariali e spesso con problemi di spazio. <i>Gestione del magazzino del tutto inefficiente.</i> Possibilità di ridurre i costi attuali del 50% - 60%
Da 11 a 16 	Anche se si cerca di dare un minimo di organizzazione alle attività di magazzino, prevalgono ancora le attività manuali con quindi problemi di produttività e di qualità; pur ponendo più attenzione alla gestione degli spazi non vengono introdotte azioni atte a controllare e migliorare la situazione inventariale. <i>La gestione del magazzino risulta ancora inefficiente anche se si cerca di comprenderne le ragioni.</i> Possibilità di ridurre i costi attuali del 40% - 50%
Da 17 a 26 	L'introduzione di alcuni accorgimenti soprattutto di tipo informatico, seppur relegati al sistema aziendale, aiutano nel produrre statistiche che possono evidenziare con esattezza le aree di inefficienza; in genere ne beneficiano i processi di spedizione ed una maggior gestione della locazione dei materiali. <i>La gestione del magazzino risulta più strutturata ma permangono problemi di produttività e di controllo degli inventari.</i> Possibilità di ridurre i costi attuali del 20% - 30%
Da 27 a 38 	La gestione del magazzino è in genere affidata ad un sistema informatico dedicato e spesso alimentato da informazioni che arrivano da lettori di codici a barre con vantaggi sia nella produttività che nella gestione degli inventari. <i>Siamo in presenza di un magazzino gestito con un controllo puntuale delle operazioni anche se a volte la gestione degli spazi e le movimentazioni non risultano ottimizzate.</i> Possibilità di ridurre i costi attuali del 10% - 20%
Oltre 38 	La presenza di un sistema WMS con lettori RF a ricevimento e spedizione e vocali in area picking garantiscono la qualità e la produttività; l'introduzione di soluzioni di automazione ha portato significativi vantaggi nella ottimizzazione degli spazi; le attività sono governate e automatizzate dal sistema sopperendo così alla eventuale inesperienza delle persone; una puntuale gestione delle scorte assieme ad una classificazione dei codici di magazzino con tecnica A,B,C garantisce un buon controllo del Turn Over e quindi inventari ottimizzati. <i>Siamo in presenza di un magazzino sottocontrollo dove i costi sono ridotti e l'efficienza è elevata.</i> Non si intravedono significativi margini di riduzione costi

Scheda di valutazione del sistema di gestione/controllo della produzione

Scegli le opzioni che descrivono il tuo sistema o che più si avvicinano alla tua realtà (una sola scelta per ciascuna sezione). Utilizza la prima tabella per ottenere i punteggi e, infine, fai riferimento alla sezione conclusiva per qualificare lo stato attuale del tuo sistema di gestione/controllo della produzione

1. PROGRAMMAZIONE DELLA PRODUZIONE

- A. il programma di produzione viene determinato con il supporto di fogli Excel, gli ordini di lavoro arrivano in reparto come stampa e la sequenza di rilascio alle linee è a discrezione dei responsabili di reparto
- B. non esiste un programma di produzione predefinito, si produce in funzione della disponibilità del materiale presente a bordo linea
- C. si raggruppando più ordini di lavoro interessati dalle stesse macchine in modo da ridurre i set up e i tempi di attrezzaggio delle unità produttive
- D. l'ufficio Pianificazione rilascia il programma di produzione avvalendosi di strumenti avanzati (MRP/MPS/APS) che permettono di verificare a priori capacità "finita" delle linee e fattibilità della distinta.

2. PRODUZIONE PER MAGAZZINO (MAKE TO STOCK)

- A. il piano di produzione viene rilasciato con il supporto di fogli Excel e con il solo obiettivo di saturare le risorse produttive a livello settimanale, senza verificare la disponibilità dei componenti a magazzino
- B. il programma di produzione è determinato da un sistema avanzato (APS) che, per calcolare il corretto punto di riordino, tiene conto delle coperture di magazzino prodotti finiti, dei parametri di ciclo produttivo e dei livelli di scorta minima
- C. il piano di produzione viene proposto dal sistema aziendale (MRP), viene verificato e corretto manualmente, tramite fogli Excel, in funzione della disponibilità a magazzino dei componenti di distinta necessari.
- D. produzione caratterizzata da volumi elevati per ogni codice di prodotto, con l'obiettivo di ridurre al minimo il numero dei set up delle unità produttive

3. PRODUZIONE PER ORDINE CLIENTE (MAKE TO ORDER)

- A. il piano di produzione viene determinato considerando solamente le richieste di consegna dei principali clienti e le sollecitazioni della struttura commerciale
- B. il piano di produzione è calcolato manualmente con il supporto di fogli Excel cercando di verificare la fattibilità delle date richieste solo dal punto di vista della disponibilità dei componenti di distinta
- C. il programma di produzione è determinato da un sistema avanzato (APS) dopo aver considerato le date di consegna richieste dai clienti e dopo aver verificato la fattibilità degli ordini a livello di capacità produttiva e di disponibilità dei componenti richiesti dalla distinta
- D. il piano di produzione cerca di tenere in evidenza le date di consegna richieste salvaguardando comunque l'ottimizzazione dei set up delle unità produttive

4. CONTROLLO AVANZAMENTO PRODUZIONE

- A. il sistema di controllo avanzamento produzione (MES) raccoglie le dichiarazioni degli operatori e i dati ricevuti dalle macchine fornendo in tempo reale informazioni circa l'avanzamento dell'ordine di lavoro, i fermi macchina, i problemi qualitativi e le cause di non fattibilità degli ordini e degli indicatori di produzione (KPI/OEE)
- B. le informazioni di assegnazione ordini di lavoro, con inizio produzione, fine produzione, fermi produzione (e cause) sono registrate a consuntivo su fogli Excel; tali informazioni non sono gestite dall'ERP aziendale
- C. vengono seguiti solamente gli eventi di fine produzione ed invio a magazzino prodotti finiti
- D. si raccolgono manualmente alcuni eventi di inizio e fine produzione che vengono passati all'ERP aziendale alla fine di ogni turno oppure alla fine della giornata lavorativa

5. ASSERVIMENTO ALLE LINEE PRODUTTIVE

- A. il materiale necessario alla produzione viene raggruppato in kit ed associato ad ogni singolo ordine di produzione, con l'evidenza di eventuali mancanti
- B. il materiale necessario alla produzione viene prelevato al momento del rilascio degli ordini di produzione e consegnato alla linea in momenti diversi; non viene raggruppato per i singoli ordini di appartenenza
- C. il materiale necessario alla produzione viene predisposto in appositi contenitori monoarticolo e inviato alle linee solo su richiesta di ripristino tramite cartellini (Kanban)
- D. il materiale necessario alla produzione viene trasferito dal magazzino centrale alle isole produttive, opportunamente strutturate come lay-out, al fine di alimentare le linee in modo "teso" (Lean production)

6. TRACCIABILITÀ DEL LOTTO

- A. il lotto è un contatore numerico associato alla commessa di produzione e

viene tracciato manualmente e solo su documenti interni.

- B. a fine produzione viene stampata un'etichetta pallet associata (ad esempio) alla data di produzione e al turno di lavoro senza alcun riferimento ai lotti dei componenti usati in distinta; l'etichetta non viene gestita dall'ERP aziendale
- C. si tiene traccia manualmente dei lotti della distinta/ricetta utilizzata, le informazioni vengono associate al lotto del prodotto finito e riportate su documenti interni ma non sono gestite dall'ERP aziendale come aggregazione
- D. il sistema di controllo della produzione (MES) gestisce i lotti dei materiali di distinta, li collega al lotto generato del prodotto finito associando allo stesso i dati produttivi ed i parametri qualitativi, quali ad esempio: data/turno di produzione, linea, operatore, lotti di materie prime, semilavorati ed eventuale materiale di confezionamento impiegati, scheda di autocontrollo, conformità, ecc.; il sistema produce un'etichetta "pallet" e/o SSCC che lo identifica univocamente

ASSEGNAZIONI PUNTEGGI

Argomenti	A	B	C	D	Non applicabile	Punteggio
1	5	1	3	7		
2	3	7	5	1		
3	1	5	7	3		
4	7	3	1	5		
5	3	1	5	7		
6	1	3	5	7		
Totali						

* Per un argomento non applicabile moltiplicare il totale per 1,2

** Per due argomenti non applicabili moltiplicare il totale per 1,4

Risultati e Considerazioni

Punteggio finale	Valutazione
Da 6 a 10 	Nei processi produttivi prevalgono le attività manuali con bassa produttività, scarso controllo degli eventi di produzione e spesso con il rischio di produrre ciò che non serve a scapito di richieste del mercato in evase. <i>Sistema di gestione/controllo inefficiente.</i>  Possibilità di ridurre i costi attuali del 40%- 50%
Da 11 a 16 	Pur cercando di dare un minimo di organizzazione ai processi produttivi, prevalgono ancora le attività manuali con quindi problemi di produttività e di ritardi nella evasione degli ordini; non si intravedono azioni preventive necessarie a ridurre i costi ed incrementare il livello di servizio. <i>Il sistema di gestione/controllo è inefficiente anche se si cerca di controllare alcuni eventi.</i>  Possibilità di ridurre i costi attuali del 30%-40%
Da 17 a 26 	L'introduzione di alcuni accorgimenti soprattutto di tipo informatico, seppur relegati al sistema aziendale, aiutano nel formulare piani produttivi più in linea con gli obiettivi aziendali aumentandone il controllo, spesso però solo a consuntivo; in genere si ottiene un processo produttivo più controllato ma non ancora ottimizzato. <i>La gestione della produzione risulta più strutturata anche se rimangono rischi di sprechi e di fattibilità degli ordini clienti nel rispetto della date richieste.</i>  Possibilità di ridurre i costi attuali del 15%-25%
Da 27 a 38 	La programmazione della produzione ed il relativo controllo produttivo risultano in genere affidati a sistemi informatici dedicati (APS e MES) con vantaggi alle aziende sia per il contenimento dei costi che per il livello di servizio offerto ai clienti. <i>Siamo in presenza di un processo produttivo ben pianificato e controllato nei suoi eventi: sarebbe utile mettere mano ad alcune metodologie innovative per assicurare che gli sprechi siano ridotti al minimo e che non vi siano sacche improduttive nel processo di produzione.</i>  Possibilità di ridurre i costi attuali del 5%-15%
Oltre 38 	La presenza di un sistema MES e apparecchiature avanzate per la raccolta dei dati, lettori RF e tag's, garantisce un ottimo controllo degli eventi produttivi; l'introduzione di soluzioni di automazione, per esempio nei processi di fine linea, ha portato ulteriori vantaggi nella produttività; metodologie Kaizen calate dai vertici aziendali a team interfunzionali hanno introdotto innovazione nei processi produttivi assicurando all'azienda vantaggi competitivi ed un'importante responsabilizzazione degli addetti a qualsiasi livello. <i>Siamo in presenza di un processo produttivo altamente competitivo dove i costi sono contenuti e l'efficienza è elevata.</i>  Non si intravedono significativi margini di riduzione costi