

Livello di servizio Per una logistica al top

Francesca Rossellini

PRESENTATA ALL'UNIVERSITÀ BOCCONI UNA RICERCA SULLA RELAZIONE TRA LOGISTICA E INNOVAZIONE NELLA GESTIONE E NELLA TECNOLOGIA DEL MAGAZZINO. OBIETTIVO? TRARRE DALL'ANALISI DI CASI AZIENDALI ECCELLENTI, ALCUNE INDICAZIONI MANAGERIALI UTILI AL RAGGIUNGIMENTO DELL'ECCELLENZA NEL SERVIZIO.

Ampia partecipazione al workshop "Logistica, servizio e innovazione" organizzato da SDA Bocconi, durante il quale sono stati presentati i risultati della ricerca svolta in collaborazione con LCS, azienda fornitrice di soluzioni automatizzate di magazzino. Il progetto - svolto da un team SDA Bocconi della Unit Operations e Technology Management - si è proposto di andare a fondo nell'individuare i principali fattori che impattano sul livello di servizio logistico, le principali leve (prassi manageriali e tecnologie) alla base dell'eccellenza nel livello di servizio logistico e, infine, le variabili che determinano eventuali differenze nella modalità di raggiungimento di tale eccellenza. Premesso che negli ultimi anni il servizio logistico ha acquisito un rilievo crescente in diversi settori, esistono diversi attributi che qualificano il servizio logistico tra cui la disponibilità della merce, la velocità, la puntualità, la precisione e la completezza delle consegne. Nel corso degli anni, anche la disponibilità inventariale ha assunto una crescente importanza come elemento influenzante le decisioni di acquisto del cliente. In letteratura esistono diversi modelli a supporto della progettazione del livello del servizio logistico: al livello delle scorte si devono aggiungere fattori a impatto diretto come il magazzino e fattori a impatto indiretto come la dimensione dei lotti di produzione, l'affidabilità delle previsioni. La disponibilità inventariale non è da sola sufficiente per il raggiungimento di un livello di servizio eccellente. Esistono infatti altri fattori, oltre alla gestione delle scorte, che determinano il livello di servizio. Essi afferiscono alla gestione più

ampia di tutto il processo, dall'acquisto della materia prima alla consegna del prodotto finito. In letteratura esistono pochi modelli articolati e completi che includano i diversi fattori, afferenti a tutto il processo logistico e impattanti sul livello di servizio. Inoltre non esistono modelli, a valenza manageriale, che suggeriscano le prassi manageriali e le soluzioni tecnologiche più efficaci e applicate al fine del miglioramento del livello di servizio.

Metodologia di analisi

Come illustrato dal curatore della ricerca, il prof. Gallmann, la ricerca ha deciso di partire dal modello di Lutz (ricercatore e consulente della Porsche) che lega il livello di servizio (disponibilità inventariale e ritardo di consegna) a una moltitudine di fattori determinanti. Partendo dal modello di Lutz, il team della Bocconi ha elaborato un modello interpretativo, qualitativo, avente un ambito di indagine più esteso e che include, oltre alla gestione delle scorte, anche la gestione del magazzino. Inoltre, i fattori determinanti il livello di servizio sono raggruppati per tipologia di processo impattante la gestione delle scorte (previsione della domanda, produzione, approvvigionamenti) e la gestione dei magazzini (ricezione, stoccaggio, picking e spedizione). Al fine di essere un tool a supporto del miglioramento delle performance, per ogni processo sono stati definiti indicatori di performance, best practices e tecnologie abilitanti e drivers. L'obiettivo ultimo del modello è stato quello di essere un tool sia di analisi che di miglioramento.

L'analisi dei casi aziendali tra cui



Janssen-Cilag e Roche tra i produttori farmaceutici, il distributore di prodotti farmaceutici Comifar, la multinazionale biomedicale Gambro, e PAM e Nordiconad tra i distributori alimentari, è la metodologia della ricerca scelta. Per il raggiungimento dell'eccellenza nel livello di servizio logistico, tutte le aziende hanno posto elevata attenzione manageriale non solo sulla gestione delle scorte, ma anche sui processi di gestione del magazzino. Inoltre, tra gli altri processi che influenzano indirettamente il livello di servizio, il forecasting sembra essere quello su cui è posta la maggiore attenzione manageriale, anche nei casi a minore complessità gestionale. Per il raggiungimento dell'eccellenza logistica, però, le aziende analizzate hanno seguito diverse modalità e percorsi evolutivi a seconda delle diverse variabili di contesto, quali la capillarità della supply chain e la complessità logistica. Le principali evidenze empiriche mostrano che nei contesti in cui la domanda è concentrata su pochi clienti, le aziende puntano principalmente sull'adozione di prassi collaborative (CRP, VMI) per la gestione della logistica, che però non sostituiscono, ma si aggiungono all'adozione di best practices nella gestione dei magazzini. Nei casi di alta capillarità, in cui la domanda dispersa su tanti clienti rappresenta un ostacolo all'integrazione e alla collaborazione, le aziende puntano, da una parte, su una continua revisione dei parametri gestionali e controllo dello stock, dall'altra, sull'adozione delle prassi manageriali di magazzino più evolute. Nei contesti ad alto volume di attività logistiche e alta complessità gestionale, se si è in presenza di una certa standardizzazione data dall'omogeneità morfologica dei prodotti e dalla non eccessiva frammentazione degli ordini, le aziende adottano soluzioni di automazione di magazzino. Infine, indipendentemente dalla complessità della gestione del portafoglio prodotti, in tutte le aziende si rileva un'alta attenzione manageriale al forecasting, con però modalità diverse.



Un momento del convegno.

Testimonianze

A conferma che la tecnologia e l'innovazione sono carte vincenti anche nella logistica, Gianfranco Silipigni, amministratore di LCS, nel suo intervento ha analizzato l'automazione logistica a supporto del servizio vista dalla prospettiva del System Integrator. LCS (Logica Consulting & Solutions S.r.l.), fondata nel 1989, offre sistemi di tracciabilità di raccolta dati, controllo e avanzamento produzione, pianificazione e schedulazione.

Offre, inoltre, la gestione di magazzino tramite WMS e magazzini automatici e material handling con progettazione e fornitura chiavi in mano di sistemi di movimentazione e stoccaggio automatici; su richiesta si impegna con il cliente all'ammodernamento di impianti di material handling automatici già esistenti. «Partendo da un contesto iniziale di magazzino tradizionale di 500 m² con un'altezza di 12 m, una capacità di circa 600 pallet e la presenza di due operatori - ha detto Silipigni - siamo in grado di dare vita a un progetto che prevede l'utilizzazione degli spazi disponibili tramite una scaffalatura compattabile su 500 m².

I benefici ottenuti dal punto di vista

economico sono importanti, dal momento che con un investimento non particolarmente ingente è stato possibile raddoppiare il numero di pallet passando a circa 1.250 posti pallet, utilizzando una macchina automatica di 12 m di altezza (50 cicli/ora) senza il supporto di alcun addetto». Anche Roberto Bianco, amministratore delegato di Smoov ASRV e tra i relatori del workshop, non ha dubbi sui vantaggi che un magazzino completamente automatizzato può offrire al cliente in termini di vantaggio competitivo e quindi di profitto.

Partendo da un presupposto fondamentale: adattare la tecnologia alle dimensioni del magazzino. «Smoov consente di realizzare magazzini automatici in contesti complessi, come locali preesistenti non realizzati a misura della tecnologia o spazi normalmente inutilizzabili - ha affermato Bianco. La modularità tecnica ed economica del sistema Smoov e l'assenza di vincoli fisici rispetto a una delimitata area del magazzino, permettono una notevole flessibilità in relazione alle dimensioni della superficie, alla sua configurazione (LIFO, FIFO, RANDOM, ...), alla capacità produttiva (picchi e stagionalità, logistica conto terzi, ...) e agli investimenti».