

il GIORNALE della LOGISTICA

N. 9 - ANNO 9

NOVEMBRE 2009

KOSTER PUBLISHING SPA

■ Management, pag. 24

L'eccellenza abita qui

Un concentrato di scienza si confronta per raccontare le vie della perfetta logistica



■ Tecnologia, pag. 70

La logistica del Gruppo COIN

Quando la logistica "veste" una precisa strategia aziendale...



■ Tecnologia, pag. 78

Il favoloso mondo di Le Fablier

Una logistica "da favola" per lavorare (e vivere) meglio



Magazzini porta-pallet: l'innovazione al potere

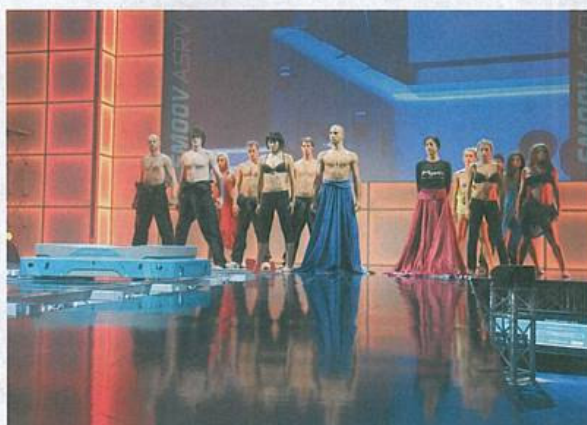
La RIVOLUZIONE nello SPAZIO

■ A cura della Redazione

Perché adattare le dimensioni del magazzino alla tecnologia e non la tecnologia al magazzino? Smoov propone nuovi standard all'automazione dei magazzini porta pallet rendendo accessibile a tutti una tecnologia performante e capace di ridurre i costi

La "cosa da un altro mondo" plana silenziosa scorrendo su docili binari circondata da una folla di system integrator, produttori di scaffalature e clienti finali concentrati a Milano da tutta Italia. Un fenomenale corpo di ballo accompagna l'ingresso dell'unità di movimentazione ASRV (Automatic Storage Retrieval Vehicle). "Abbiamo capovolto i termini

del problema - dice Roberto Bianco, a.d. di Smoov ASRV -: sinora si adeguavano le strutture fisiche alle tecnologie. Con Smoov è la tecnologia che si adegua a quanto esiste, alle caratteristiche e alle dimensioni dei magazzini. Sinora l'automazione di magazzini porta pallet era condizionata dalla necessità di investimenti importanti e di locali da dedicare o



da realizzare ad hoc. Da oggi non è più così: Smoov democratizza i magazzini automatici mettendoli

a disposizione di tutti con investimenti scalabili".

A pag. 74

Parla Eddy De Vita

L'uomo senza FRONTIERE

■ Maurizio Peruzzi

Se a tredici anni vai a studiare all'estero e all'estero rimani sino al baccalaureato, se entrato nell'impresa "di famiglia" partecipi da protagonista e poco più che ventenne all'internazionalizzazione dell'azienda, se arrivato agli "anta" sei l'amministratore delegato di DHL Supply Chain una cosa è certa: di logistica hai sempre vissuto e il pericolo di considerarti un "enfant prodige" è in agguato. Ma Eddy De Vita non si scompone, sa relativizzare ogni cosa, se medesimo compreso, e con la serietà del manager reso saggio e solido dalle esperienze affronta tutti i principali temi della logistica europea: come si costruisce un outsourcing di successo? Come si collabora con un operatore logistico? Come scegliere il migliore? De Vita racconta...

A pag. 20

LA LOGISTICA PASSA DAGLI INTERPORTI

A pagina 28



GLI SPECIALISTI DEL RISPARMIO ENERGETICO

A pagina 32

FACILE COME MANGIARE UN PANINO

A pagina 86

La NOTTE bianca della logistica

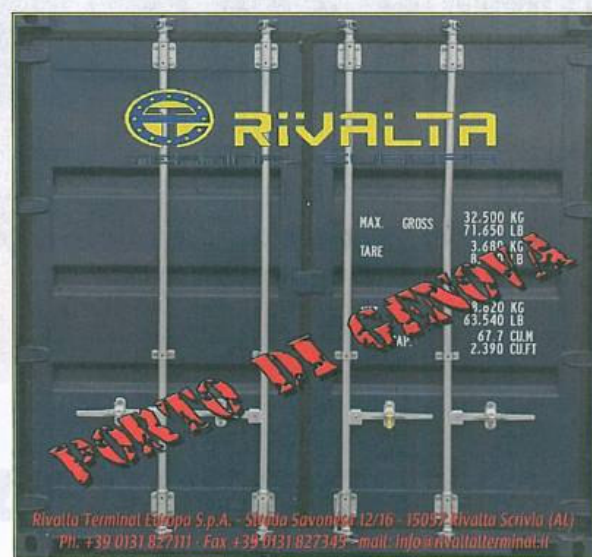
■ Francesca Saporiti

Pallet nottambuli e servizio espresso

Tutto in una notte: per una logistica razionale ed efficiente in grado di alimentare un network presente su tutto il territorio nazionale e collegato a tutta Europa ciò che conta in magazzino non sono tanto le infrastrutture, quanto la strategia, un buon sistema informatico e la visione fuori dal comune delle persone che vi lavorano.

Siamo stati presso l'hub di Pall-Ex a Fiorenzuola d'Arda, Piacenza, per vedere come si anima la notte dei pallet espressi: 35 camion in entrata più altrettanti in uscita e il navettaggio nord-sud per oltre 700 pallet complessivamente gestiti... dal tramonto all'alba

A pag. 60



QUANDO, COME E PERCHÉ DIVENTA DAVVERO INDISPENSABILE

Magazzino: CROCE e DELIZIA della logistica



■ Giuseppe Lovecchio*

Sia se parliamo di una fabbrica che di un centro distributivo un magazzino si giustifica solo se riesce a rendere "indipendenti ed efficaci" i processi a monte ed a valle dell'ambiente logistico-produttivo in cui si colloca e che deve servire, sia esso un'azienda o un'intera filiera



Troppo spesso un magazzino viene realizzato e gestito senza una precisa idea su quali debbano essere i suoi ruoli e funzione. In realtà un magazzino ha senso solo se gioca il ruolo di "punto di disaccoppiamento" del processo logistico-produttivo in cui si colloca

Quando si parla del magazzino vengono in mente idee contrastanti ed a volte equivocate:

- ✓ da alcuni esso è spesso visto come un luogo dove parcheggiare la gente meno produttiva o peggio con handicap fisici, ovvero come deposito di merce in ogni modo accatastata, luogo da saturare quanto più possibile, a scapito della velocità di prelievo e della produttività, e quindi fonte di stress per ammanchi, differenze inventariali o peggio ancora come merce da occultare in tutti i modi perché non dichiarata.
- ✓ Da altri il magazzino è visto come il "tesoro" dell'azienda, e quindi più merce è immagazzinata più è importante questo "tesoro": non a caso è un "attivo" sullo stato patrimoniale, oltre che essere soggetto a carico fiscale.

Al contrario c'è chi, invece, vede nella merce ferma od a lenta movimentazione il nemico numero uno dei mali aziendali, l'effetto finale di sprechi ed inefficienze causati dalle più svariate situazioni, basti pensare all'approccio giapponese del JIT (Just in Time)

poi evolutosi nel lean enterprise (impresa snella), che si basano principalmente su questa visione del magazzino.

E così di questo passo non si riesce ad afferrare un'idea di magazzino "ottimale", "giusto", che faccia da supporto efficace ed efficiente alla produzione e/o alla distribuzione. Innanzitutto vediamo la ragione fondamentale perché ci sia o non ci sia un magazzino.

Quando serve un magazzino, e quindi una scorta

A volte si decide di costruire un magazzino senza avere alcun'idea sulla sua vera motivazione di fondo.

Esso invece ha senso solo se gioca il ruolo di "punto di disaccoppiamento" di un processo logistico-produttivo in cui si colloca. Ciò è vero sia se parliamo di una fabbrica che di un centro distributivo. Un magazzino pertanto si giustifica solo se riesce a rendere "indipendenti ed efficaci" i processi a monte ed a valle dell'ambiente logistico-produttivo in cui si colloca e che deve servire, sia esso un'azienda o un'intera

filiera. Un esempio: un mobilificio. I suoi clienti sono (per le condizioni competitive in cui si agisce) disposti ad attendere trenta giorni dalla stipula del contratto, e con tale tempo di consegna l'azienda riesce tranquillamente a procurarsi i materiali (es: in quindici giorni) ed a produrre (es: in sette giorni) il prodotto finito: in questo caso costruire in anticipo, e quindi "a magazzino" (make to stock) è un errore poiché l'azienda ha tutto il tempo di approvvigionare e produrre i suoi prodotti, e quindi in definitiva, di soddisfare il suo cliente senza problemi e nessuna necessità di avere magazzini né di materie prime che di prodotto finito. Se invece il cliente richiedesse i mobili in sette giorni anziché trenta, l'azienda avrebbe bisogno solo di un magazzino con scorte di materie prime. Almeno questo

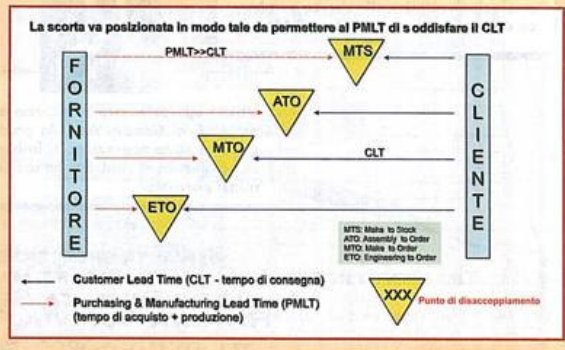
La merce in magazzino è sì un asset, un capitale, ma soprattutto merce su cui si è investito del denaro senza averlo ancora incassato, per cui va prestata molta attenzione in modo che il pagamento di questo "capitale investito" avvenga il più velocemente possibile

Dove posizionare la scorta

La figura evidenzia il posizionamento del "punto di disaccoppiamento" (e quindi del magazzino con le sue scorte) in quattro contesti logistico-produttivi diversi:

- **MTS** - make to stock (produzione a magazzino)
- **ATO** - assemble to order (assemblaggio su ordine)
- **MTO** - make to order (produzione a commessa e/o su ordine)
- **ETO** - engineer to order (ingegnerizzazione su ordine)

Tutto si gioca sul rapporto tra il tempo di consegna (DLT - delivery lead time) ed il tempo di acquisto + produzione (PMLT - purchasing and manufacturing lead time, ovvero cumulative lead time). Questa figura ci illustra quindi che un magazzino, alla fine, serve sempre, l'importante è posizionarlo e dimensionarlo correttamente magari facendo attenzione quando i tempi di consegna, di approvvigionamento e produzione variano considerevolmente nel loro complesso.



in teoria, poi vi sono da considerare tutte le variabili del caso, i rischi, etc, ma questo è un aspetto susseguente.

Lo stesso ragionamento vale per quanto riguarda la distribuzione. Se i punti vendita hanno bisogno di prodotti in tre giorni ed i fornitori hanno tempi di consegna più lunghi, è necessario prevedere una scorta per coprire le vendite in base alla differenza dei giorni che ne deriva, né più né meno: il resto è puro spreco. Sembra ovvio, ma la realtà il più delle volte contraddice il buon senso.

In distribuzione, però, la necessità di un magazzino (periferico) è legata anche all'esigenza di ridurre anche i costi totali distributivi, costituiti a volte per più della metà dai costi di trasporto. Aggiungere un magazzino permette quindi di ridurre i chilometri totali percorsi ottimizzando i percorsi lunghi con carichi pieni e quelli locali di vicinato con carichi parziali, groupage, etc.

Senza addentrarci in formule d'ottimizzazione o cose simili, focalizziamo la nostra attenzione sui seguenti tre aspetti più importanti del magazzino:

1. fisici
2. gestionali
3. operativi.

1. Aspetti fisici

Assodata la necessità di collocare i magazzini nei punti giusti di una filiera (in quantità e posizione), occorre trarne i massimi benefici in termini di massimizzazione della disponibilità dei prodotti e minimizzazione dei costi operativi: la solita sfida logistica.



Sono tre gli elementi che coerentemente organizzati e finalizzati determinano il successo (o l'insuccesso) delle attività: elementi fisici, gestionali e operativi con tutte le loro varianti e interconnessioni. Per i flussi fisici, per esempio, è importante abbinare correttamente la tipologia e la disposizione delle scaffalature con i mezzi di movimentazione più indicati

di spedizione costituisce a volte il costo più importante nella gestione di un magazzino. Su questi aspetti a volte un buon software dipartimentale di magazzino (WMS) ne supporta la gestione. Immaginare di vedere un magazzino come se fosse visto secondo un sistema "idraulico" aiuta a farsi un'idea di come i flussi dei materiali vanno organizzati al fine di ridurre quanto più sprechi ed inefficienze: il flusso deve essere il più possibile lineare, semplice, proporzionato ed evitare "ingorghi", "colli di bottiglia", etc.

3. Aspetti operativi

Guardiamo infine gli aspetti operativi. Innanzitutto il magazzino non è solo una "casa di cose" (letteralmente "warehouse" dalla definizione anglosassone) ma un ambiente di lavoro dove operatori

delle competenze", che aiuta a mappare il livello di competenza di ciascun operatore, al fine di individuare le necessità di un percorso di crescita funzionale alle esigenze aziendali, sviluppando in definitiva maggiore flessibilità operativa.

Per concludere, la merce in magazzino è sì un asset, un capitale, ma soprattutto merce su cui si è investito del denaro senza averlo ancora incassato, per cui va prestata molta attenzione in modo che il pagamento di questo "capitale investito" avvenga il più velocemente possibile. Su questo aspetto alcuni indicatori chiave, quali la rotazione dello stock o i giorni di copertura sono fondamentali per misurarne l'efficacia.

Migliorare la gestione del magazzino vuol dire migliorare non solo il conto economico/finan-

MATRICE DELLE COMPETENZE

N.	Nome	Entrata merci	Carrellista	Picking	Spedizione	Cassa	Manutenzione	Inventari
1	AAA	2	1	4	1	2	0	0
2	BBB	0	1	2	0	0	0	0
3	CCC	1	1	3	0	0	0	0
4	DDD	1	0	2	0	4	0	0
5	EEE	0	1	0	0	0	4	0
6	FFF	0	1	0	0	0	0	4
7	GGG	0	1	2	0	0	0	0
8	HHH	0	4	1	0	0	0	0
9	III	2	2	0	4	0	0	0
10	LLL	2	3	0	4	0	0	0

Legenda

0: da valutare 1: sufficiente 2: discreto 3: buono 4: esperto

posti pallet rispetto all'utilizzo di carrelli frontali.

La necessità di tenere sotto stretto controllo le scadenze, i codici inattivi od obsoleti può favorire la scelta di scaffalature dinamiche F.I.F.O. (First In, First Out), anche qui sempre se il mix di referenze da trattare è compatibile con i vincoli di spazio. L'incremento dell'accuratezza nelle operazioni di carico/scarico e prelievo è normalmente favorito da un sistema a radiofrequenza, ad oggi ancora più performante quando si ricorre a soluzioni di voice picking (prelievo comandato da messaggi vocali elettronici, e che consente di tenere libere le mani dell'operatore).

Le scelte di tipo fisico, per essere ottimizzate, vanno quindi eseguite il più presto possibile già in fase di progettazione strutturale ed architettonica, al fine di avere meno vincoli possibili quando si passa a dover ottimizzare gli spazi insieme alla produttività delle operazioni.

2. Aspetti gestionali

Le scelte di tipo gestionale sono legate ai mezzi di movimentazione ed ai sistemi informativi. La varietà dei carrelli presenti sul mercato dipende dalla necessità di rispondere a molteplici esigenze legate non solo alla larghezza dei corridoi, ma anche alla frequenza dei movimenti, ai tipi di prelievo (per ordine, massivo, etc.), al peso e forma degli imballi, etc.

Insieme all'"hardware", quindi, occorre accoppiare un "software" a tutti gli effetti, anche questo coerente con le logiche fisiche e gestionali individuate. Un aspetto chiave riguarda la mappatura del magazzino e le scelte di come gestire le ubicazioni: fisse o dinamiche. Quelle fisse sono semplici a gestirsi, ma non ottimizzano lo spazio perché si rischia di avere

posti fissi spesso non saturati generando così il cosiddetto effetto a nido d'ape (honeycomb), specie se il riordino non viene effettuato ripristinando la scorta massima. Ma è risaputo che non è sempre conveniente gestire il materiale a scorta massima.

Ubicazioni dinamiche consentono di sistemare la merce dove c'è - in tempo reale - un posto disponibile, laddove il "software" gestionale individua, grazie alla radio frequenza i posti liberi e quindi cerca di saturare al meglio il volume disponibile.

In definitiva, la scelta tra ubicazioni fisse e dinamiche dipende da più fattori, quali il numero delle referenze, la frequenza ed il numero delle movimentazioni, i costi degli spazi, etc. Un'attenta analisi porta alla migliore scelta per l'ottimizzazione dei costi. Altro aspetto non trascurabile è la gestione dei prelievi (o picking), che avviene ogni qualvolta occorre "rompere" il tipico bancale in arrivo.

La generazione di liste di prelievo (picking list) che minimizzano il tempo di preparazione di un ordine o di un gruppo di ordini

motivati e competenti investono la loro vita professionale. Se letto come centro di profitto capace di generare valore in termini di disponibilità della merce e di flusso di cassa positivo, si capisce come da qui si parte per sostenere la redditività e la liquidità di un'azienda, e di questi tempi ciò è diventato un "must".

Operatori preparati e produttivi nelle operazioni di prelievo della merce (picking), nelle attività di entrata merce, allocazione, spedizione, controllo qualità, inventario, riordino, e così via, sono l'aspetto più importante da curare.

Proprio le attività inventariali sono a volte quelle meno sistematiche: anziché "ricordarsi" a fine anno di adempiere a esigenze contabili e fiscali, sarebbe più opportuno installare inventari rotativi giornalieri, allo scopo di ridurre continuamente le vere cause delle differenze inventariali.

Ciò si ottiene adottando un atteggiamento di apprendimento continuo (lifelong learning), e di incremento delle flessibilità dei ruoli: a tal proposito può venire in aiuto la cosiddetta "matrice

ziario, ma aumentare la capacità di assortimento della merce, un più efficiente "category management" (gestione delle categorie di prodotto, es. pasta, birra, etc.) e quindi un livello di servizio rispondente alle esigenze della clientela, il supporto a mercati più ampi, e non ultimo la qualità della vita di chi opera, dedicando più tempo possibile alle attività a valore aggiunto richieste dal cliente.

Non da ultimo, un miglioramento della gestione del magazzino porta sempre una liberazione più veloce del capitale immobilizzato, facendo notevolmente migliorare il flusso di cassa, oggi di estrema importanza per dare alle aziende una capacità di reagire meglio e prima alle difficoltà di questo periodo di crisi. Un progetto di miglioramento del magazzino è qualcosa che ogni azienda dovrebbe fare quanto prima nel suo interesse. ■

**Consulente in gestione industriale (www.lovecchioconsulting.it) - Certificato APICS CFPIM & CSCP (www.apics.org)*

“ Il magazzino? Un centro di profitto ”

Qui occorre procedere scientificamente, basandosi sui flussi in ingresso e di uscita, la tipologia del prodotto (categoria, peso, dimensione, scadenze, etc.); il numero delle referenze, la preparazione degli ordini, etc. Un punto importante è abbinare correttamente la tipologia e la disposizione delle scaffalature con i mezzi di movimentazione appropriati: più soluzioni sono sempre possibili, da valutare in un'ottica bilanciata tra costi e benefici.

L'utilizzo di carrelli retrattili, ad esempio, può portare ad un incremento anche del 30% di