



STUDIO BARALE

Il sistema logistico "integrato"

Che cos'è la logistica?

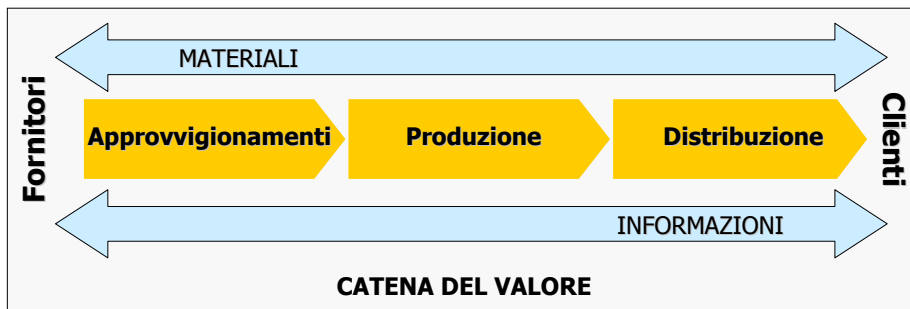
- Il concetto di "logistica" è spesso poco chiaro
- Per logistica, spesso, s'intendono soltanto le attività di distribuzione fisica dei prodotti (trasporto dal luogo di produzione al luogo di utilizzo) ...

... ma, questa è una visione molto limitativa.

In realtà ...

La logistica ...

... gestisce, in modo integrato, il **flusso** (in entrata ed in uscita) di **tutti i materiali e di tutte le informazioni** che attraversano il sistema-azienda



3

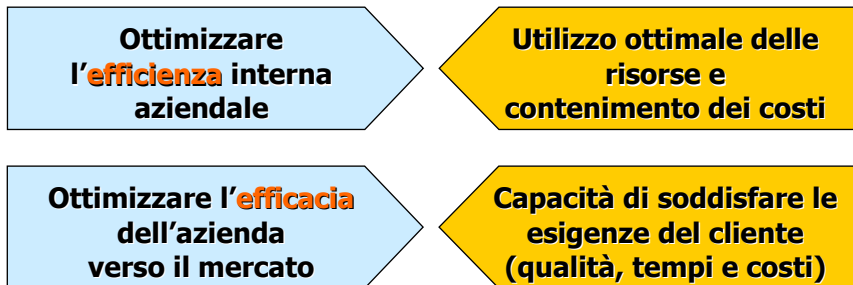
La logistica ...

... è il **processo trasversale** di **pianificazione, organizzazione e controllo** delle attività finalizzate a rendere disponibile la cosa giusta, al momento giusto e nel luogo desiderato

4

Obiettivi della logistica

Alla logistica sono assegnati due obiettivi di ottimizzazione spesso difficili da conciliare:



5

Ottimizzare l'efficienza

- Riduzione dei costi di acquisto (economie di scala)
- Supporto alla produzione
 - riduzione delle "rotture di stock"
 - miglior impiego (saturazione) impianti
- Riduzione dei costi di trasporto e di distribuzione
- Riduzione dei costi di stoccaggio
- Riduzione dell'immobilizzazione in scorte e dei relativi costi per oneri finanziari
- Ecc.

6

Ottimizzare l'efficacia

- Rispetto dei tempi di consegna concordati (affidabilità)
- Riduzione dei tempi di consegna al cliente (tempestività)
- Riduzione degli errori di evasione degli ordinativi
- Riduzione dell'incidenza degli ordinativi evasi solo parzialmente
- Personalizzazione del prodotto e del servizio (flessibilità)
- Miglioramento servizi di assistenza post-vendita (prestazioni in garanzia, parti di ricambio, ecc.)
- Miglioramento rapporto qualità/prezzo del prodotto
- Ecc.

7

Quale equilibrio ?

- Privilegiare gli obiettivi di:
 - efficienza interna** (riduzione costi)
 - oppure quelli di
 - efficacia verso il mercato**
(livello di servizio ai clienti) ?

8

Non esistono regole "standard"...

- ... dipende dalle **scelte strategiche** dell'Azienda:
 - ▶ posizionamento sul mercato, rispetto alla concorrenza
 - leadership dei costi
 - differenziazione
 - specializzazione
 - ▶ soluzioni e capacità organizzative dell'Azienda

9

Costo o opportunità ?

La logistica non è più
soltanto un costo ...

... al contrario, essa può rappresentare
un'importante

fonte di vantaggio competitivo ...

... a condizione che venga intesa come
processo "integrato"

10

Il processo logistico ...

... è composto da un insieme di **attività gestionali, distinte**, ma che dovrebbero mirare tutte (**in modo coordinato**) al raggiungimento di un **obiettivo comune**:

**consentire all'Azienda di competere,
soddisfacendo al meglio le esigenze del mercato**

11

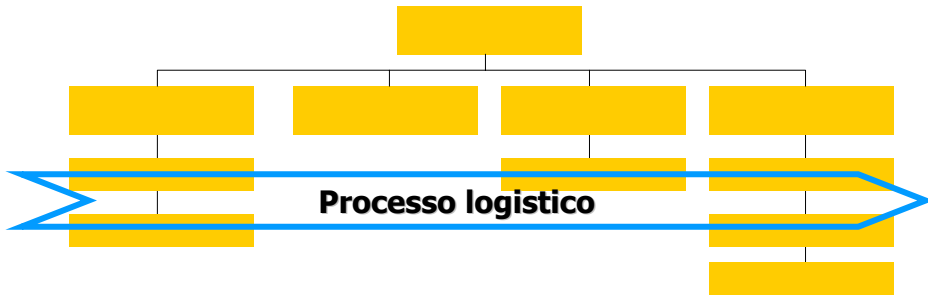
Pensare per "processi"

- Il modo tradizionale di pensare l'azienda, in termini di "**funzioni**", è oggi superato
- L'obiettivo della "customer satisfaction" impone di guardare all'azienda in termini di "processi gestionali"

12

Il processo logistico ...

... è un processo **"trasversale"**, cioè che coinvolge "orizzontalmente" diverse funzioni aziendali.



13

Fasi del processo

- ⇒ **Gestione ordini di vendita**
 - ⇒ **Controllo disponibilità magazzino**
 - ⇒ **Programmazione produzione**
 - ⇒ **Controllo disponibilità materie prime**
 - ⇒ **Gestione ordini di acquisto**
 - ⇒ **Ricezione e controllo forniture**
 - ⇒ **Stoccaggio e movimentazione**
 - ⇒ **Fasi di lavorazione**
 - ⇒ **Gestione magazzino semilavorati e prodotti finiti**
 - ⇒ **Preparazione spedizioni**
 - ⇒ **Consegna al cliente**

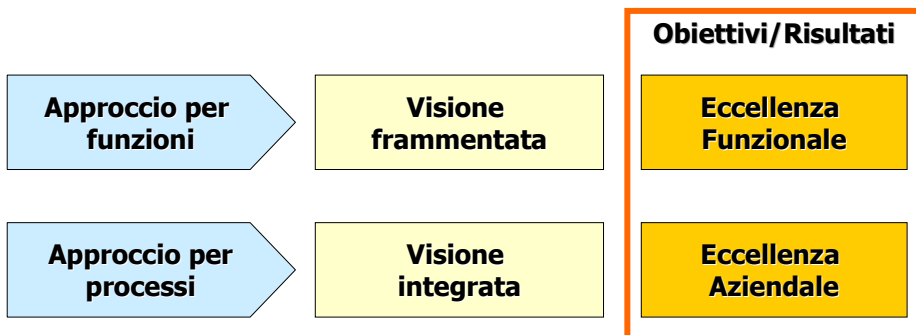
14

Gestire il processo ...

... significa **superare l'approccio per funzioni** ("a compartimenti stagni") che tende ad ottimizzare il risultato delle singole funzioni aziendali, spesso in contrasto con l'ottimizzazione del **risultato globale del processo**, cioè quello **percepito dal cliente**

15

Possibili approcci



16

Il cliente interno

- Ogni collaboratore dell'azienda svolge attività che si inseriscono in un processo
- A monte di ciascuno, c'è un **fornitore interno** e, a valle, c'è un **cliente interno**

17

- Ognuno si deve comportare in modo da ottenere la **"customer satisfaction"** dei propri "clienti interni"
- Solo in questo modo, è possibile ottimizzare la soddisfazione dei Clienti dell'Azienda (clienti esterni)

18

La logistica "integrata" svolge ...

... attività tradizionali ...

- Gestione magazzini
- Gestione trasporti
- Gestione materiali (handling)

... ma integrandosi con ...

... la funzione produzione

- ▶ pianificazione della produzione
- ▶ ottimizzazione dei flussi di materiali ai centri di lavoro
- ▶ organizzazione delle aree di immagazzinamento
- ▶ scelta dei metodi di *handling* dei materiali

... con la funzione approvvigionamenti

- ▶ selezione e controllo fornitori
- ▶ pianificazione degli acquisti

... con la funzione marketing

- ▶ definizione servizi al cliente
- ▶ progettazione *packaging*

... ecc.

19

Interdipendenza tra le funzioni aziendali

CAUSE

- Marketing - ampliamento gamma prodotti
- Vendite - previsioni di vendita eccessivamente ottimistiche
- Acquisti - orientamento prevalente alle economie di scala (acquisto di quantità eccedenti per beneficiare di sconti/minori costi unitari)
- Produzione - aumento delle dimensioni dei lotti per ridurre i costi unitari di produzione
- Contabilità - modifica del criterio di contabilizzazione delle scorte per politiche di bilancio
- Trasporti - riduzione della frequenza di rifornimento depositi periferici per massimizzare il coefficiente di carico dei vettori
- Ecc.

EFFETTO

**incremento delle
immobilizzazioni
in scorte**

20

Ridurre i costi

- I costi logistici globali (insieme dei costi sostenuti per garantire la disponibilità del prodotto al momento giusto nel luogo desiderato) possono essere ridotti ...

... a condizione di trovare il corretto **equilibrio** fra le varie componenti del sistema.

- Tuttavia, concentrare l'attenzione soltanto sui costi può essere controproducente ...

... quando trascurare le esigenze del cliente (servizi e tempi) penalizza la competitività dell'azienda.



Misurare le
performance logistiche

Perché misurare ?

**“Si può migliorare
soltanto ciò che
si misura”**

- Misurare significa costruire un modello di controllo della realtà aziendale, al fine di comprendere come intervenire per migliorare
- Gli indicatori di performance consentono di assumere decisioni razionali i cui risultati sono misurabili

23

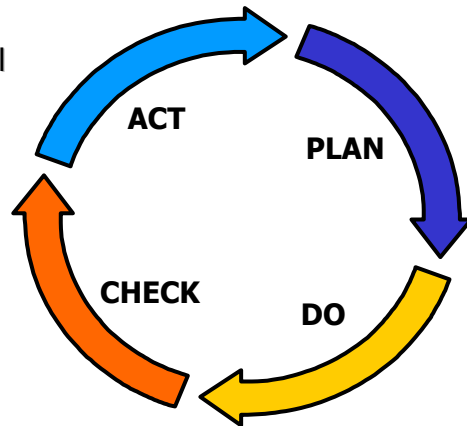
Miglioramento continuo

- La qualità non si raggiunge mai una volta per tutte
- Il miglioramento continuo è sistematico come
 - fattore critico di successo e
 - fonte di differenziazione

24

P.D.C.A.

Il meccanismo di pianificazione e controllo del miglioramento continuo



25

Che cosa misurare ?

3 classi di indicatori:

- **di volume**

misurano il carico di lavoro svolto (per esempio: numero di ordini gestiti), le risorse disponibili o vincoli che possono condizionare i risultati del processo (per esempio: numero di addetti alla gestione degli ordini)

- **di efficacia**

misurano la "qualità" del processo (output per il cliente)

- **di efficienza**

misurano i costi e l'impiego di risorse, da parte del processo

26



STUDIO BARALE

www.studiobarale.it

