



STUDIO BARALE

dal 1946
Consulenti di Direzione

IL SISTEMA LOGISTICO “INTEGRATO”



Che cos'è la logistica?

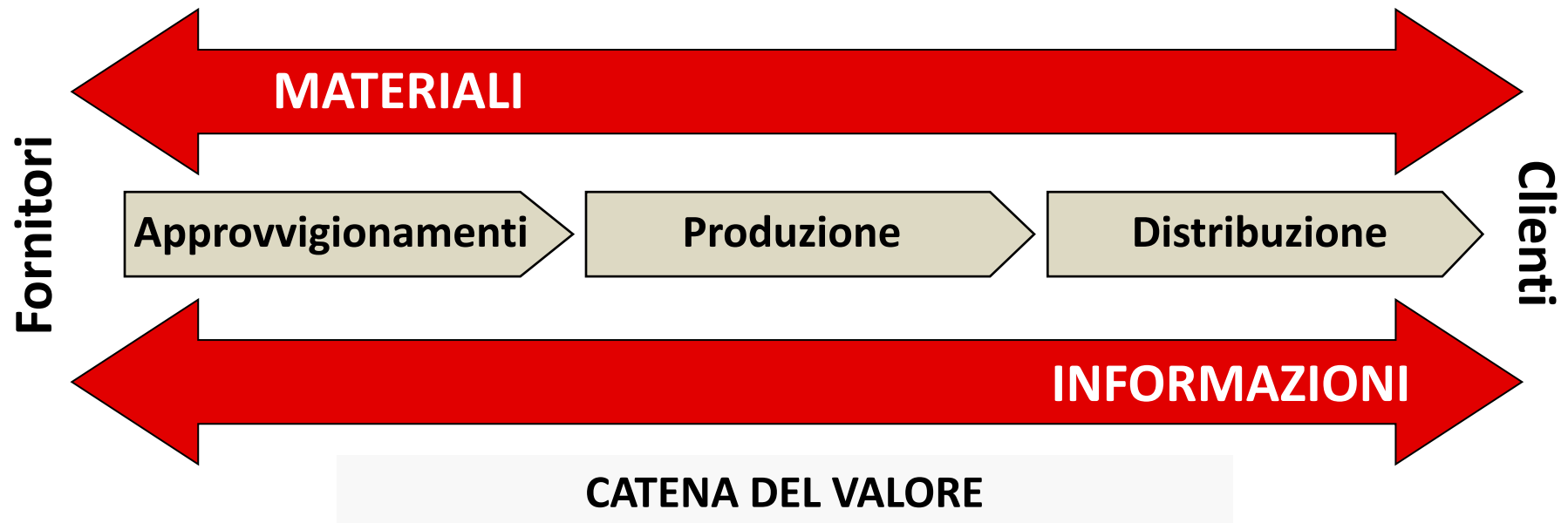
- Il concetto di “logistica” è spesso poco chiaro
- Per logistica, spesso, s’intendono soltanto le attività di distribuzione fisica dei prodotti (trasporto dal luogo di produzione al luogo di utilizzo) ...

... 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



... 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

Obiettivi della logistica

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

Ottimizzare
l'**efficienza** interna
aziendale

Utilizzo ottimale delle
risorse e
contenimento dei costi

Ottimizzare l'**efficacia**
dell'azienda
verso il mercato

Capacità di soddisfare le
esigenze del cliente
(qualità, tempi e costi)

- 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.

- 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.

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

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

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”

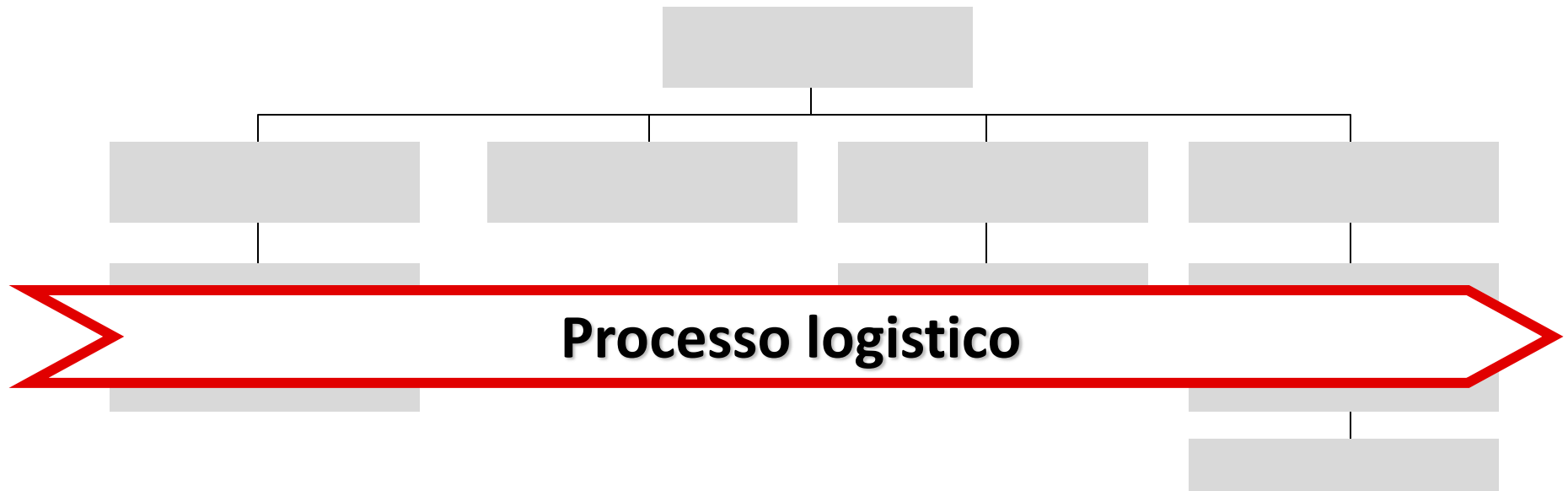
... è composto da un insieme di **attività gestionali, distinte**, ma che dovrebbero mirare tutte **(in modo coordinato)** al raggiungimento di un **obiettivo comune**:

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

- 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”

Il processo logistico ...

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



... 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**

Possibili approcci

**Approccio per
funzioni**

**Visione
frammentata**

OBIETTIVI/RISULTATI

**Eccellenza
Funzionale**

**Approccio per
processi**

**Visione
integrata**

**Eccellenza
Aziendale**

- 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**

- 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)

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.

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**

- 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.



STUDIO BARALE

dal 1946

Consulenti di Direzione

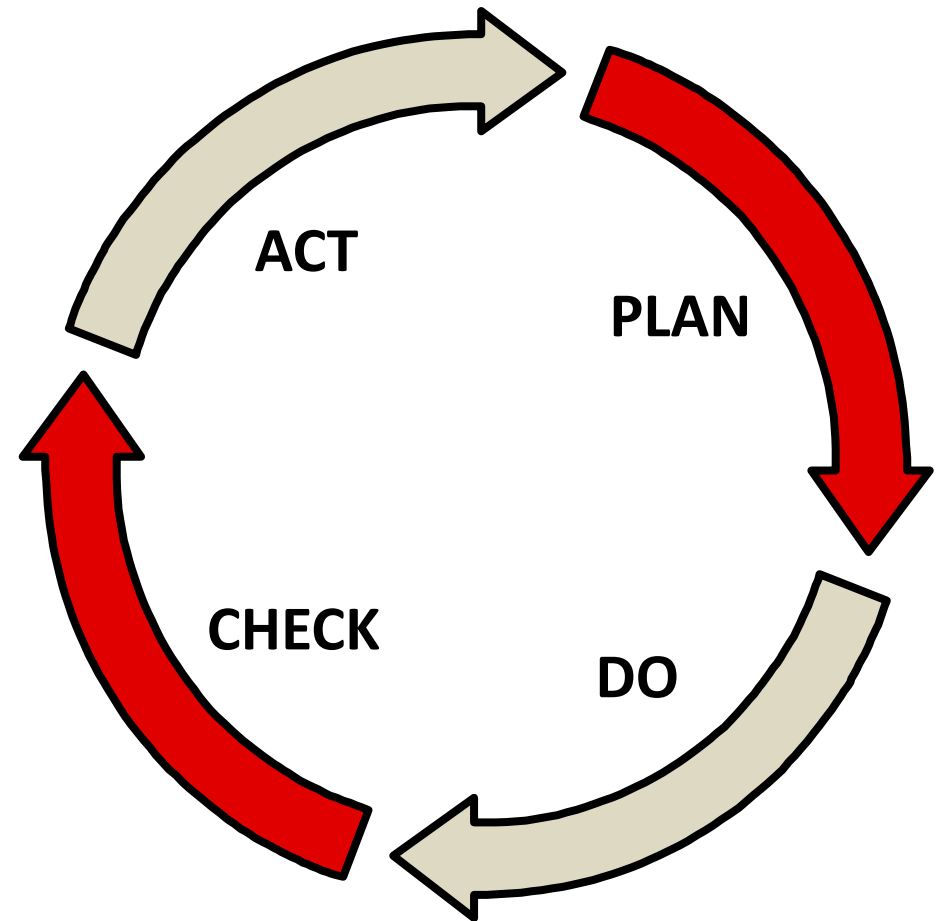
Misurare le performance logistiche

**“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

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

Il meccanismo di pianificazione e controllo del miglioramento continuo



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



STUDIO BARALE

dal 1946
Consulenti di Direzione

www.studiobarale.it



Torino - Milano - Casale Monferrato - Vicenza - Lucca - Ascoli Piceno - Bari - Reggio Calabria