

IL MAGAZZINO? UN' AZIENDA IN PICCOLO

La strada per rendere più efficaci le prestazioni di un deposito passa per una corretta selezione e un monitoraggio degli indicatori di costo.

di **Paolo Sartor**

Il peso e l'importanza di una efficace gestione delle attività del magazzino si stanno rilevando formidabili fonti di distinzione con la concorrenza ed elemento di garanzia per il raggiungimento di elevati livelli di servizio. Produttività, qualità del servizio al cliente interno ed esterno sono gli indicatori che misurano la competitività di un'azienda e sono gli stessi che vengono applicati ogni giorno nel magazzino. Ad esempio è ormai prassi consolidata che prodotti provenienti da diversi punti di produzione e/o fabbricati in momenti diversi e destinati al medesimo cliente vengano raggruppati e destinati nello stesso momento a un unico cliente, con il risultato di ridurre drasticamente i costi di spedizione e di ricevimento per il destinatario con un maggior controllo sulle operazioni di inoltro. L'esperienza insegna che è necessario elevare il grado di standardizzazione dei prodotti e che piccole attività di personalizzazione è opportuno siano attivate al momento dell'ordine del cliente.

La complessità organizzativa del magazzino è sempre più caratterizzata dall'aumento della velocità di rotazione dei prodotti e dalle consegne urgenti e accompagnata da una riduzione della consistenza media degli ordi-

ni. In questo contesto il magazzino inteso come complesso di risorse umane, attrezzature e sistemi di controllo deve essere nelle condizioni di poter gestire tempestivamente e con affidabilità il flusso delle informazioni nelle comunicazioni e delle personalizzazioni da associare a ciascun ordine, con la necessità di gestire un maggior numero di operazioni. Quindi esso deve offrire un'al-

La struttura deve adeguarsi velocemente al mercato e alle normative in materia di controllo

ta produttività di mezzi e persone in un ambiente ad elevata saturazione degli spazi, a cui si deve accompagnare un buon livello di selettività dei prodotti. In definitiva il magazzino si configura oggi come una piccola azienda, in grado di adeguarsi velocemente alle esigenze del mercato e al rispetto delle normative in materia di controllo, qualità, infortunistica, sicurezza e salubrità degli ambienti di lavoro.

Per identificare e misurare le performance di un magazzino è necessario stabilire - in fase di progettazione - le macro attività che verranno svolte. Questo al fine di identificare gli obiettivi che ci si prefigge di raggiungere, stabilendo anche con quali indicatori saranno misurati tali obiettivi. Nor-

malmente la gestione delle attività di un magazzino presuppone il coordinamento e l'organizzazione di sei differenti aree funzionali, cui vengono riferiti specifici indici prestazionali. Nel dettaglio si tratta delle aree ricevimento della merce, accettazione, stoccaggio, movimentazione, preparazione e allestimento dell'ordine e infine spedizione. Esaminando ogni attività e verificandone l'incrocio con gli obiettivi prefissati, sarà di conseguenza possibile determinare l'esatta identificazione degli indicatori prestazionali del magazzino.

Le ragioni che normalmente convincono le aziende a implementare un

sistema di misurazione delle performance e dei costi logistici è la possibilità di guidare la crescita dei ricavi, fornendo il livello di servizio più utile a soddisfare la clientela ed evitando il più possibile gli sprechi. Ma per raggiungere questi obiettivi bisogna prima di tutto costruire un sistema di controllo con opportuni indicatori economici che offra la possibilità di leggere immediatamente le ricadute sui costi logistici legati a specifiche politiche di marketing, commerciali e di pianificazione della produzione. Non bisogna però assolutamente trascurare la selezione della corretta soluzione logistica di magazzino. Gli impatti economici, finanziari e di capacità di risposta del deposito legati alla scelta di differenti soluzioni possono comportare anche delle gran brutte sorprese.



La funzionalità è il requisito essenziale di ogni magazzino e questo necessi-

Requisito essenziale è la funzionalità dell'immobile, che richiede una seria analisi di pianificazione

ta in fase preliminare di studio di una seria analisi di pianificazione, realizzazione e messa in funzione. Una forma importante del magazzino oggi consiste nello stoccaggio su scaffalature, sistema idoneo per una vasta serie di prodotti dai pesi, dai volumi e dalle confi-

gurazioni delle unità di carico molto diversi. Esistono diverse soluzioni di logistica di magazzino, le principali sono rappresentate da scaffali a pianali per presa manuale, porta pallet a campata per uno o più pallet, scaffalature drive-in, scaffalature a gravità, scaffalature cantilever, scaffalature mobili e a carosello. Ogni soluzione va chiaramente rapportata al contesto aziendale, ad una analisi dei flussi in entrata e in uscita, oltre che degli impatti economici e organizzativi che ne conseguono. Nelle tabelle della pagina successiva vengono presentati i costi medi in euro/posto pallet per le attrezzature e mezzi di movimentazione.

Le azioni tese a contenere l'incidenza percentuale dei costi logistici di magazzino sul fatturato, hanno un forte impatto sul valore aziendale, oltre ovviamente a rappresentare un differenziale competitivo sul mercato finale. Oggi si parla di costo logistico totale, includendo non solo il costo del trasporto e di gestione del magazzino, come ritenevano molte aziende in passato, ma la classificazione prende in considerazione numerose categorie rappresentate dai costi fissi, finanziari, opportunità e variabili. I primi sono i costi legati alle risorse impiegate per l'erogazione del servizio logistico e costi opportunità. I co- >





sti finanziari rappresentano il costo del capitale immobilizzato nelle scorte, nell'ambito dell'intero processo logistico, sotto forma di materie prime, semilavorati e prodotti finiti. I costi legati alle risorse impiegate in diverse attività aziendali sono connessi alla gestione del processo logistico, ad esempio quelli relativi all'amministrazione delle vendite o alla gestione dei magazzini o dei trasporti. I costi opportunità sono i mancati guadagni dovuti a vendite mancate, penalità per ritardi nelle consegne, resi di merci da parte dei clienti. I costi variabili sono invece quelli che variano al variare dei volumi produttivi, quindi legati a fattori a rapido ciclo di assorbimento da parte del processo produttivo. Ad esempio, costi di trasporto, costi di stoccaggio dei prodotti e di gestione, attività particolari come confezionamento, imballaggi, kitting, ecc. Esistono infine diversi fattori che influenzano i costi logistici di magazzino e precisamente: le caratteristiche del prodotto, il costo del mantenimento delle scorte; le politiche adottate dalla direzione generale in materia di acquisti speculativi, livello di servizio al cliente, ampliamento della gamma prodotti; la localizzazione geografica del deposito (vedi i valori riportati nella tabella sui canoni di utilizzo dei magazzini a uso logistico) e infine la scelta dei canali di distribuzione che influiscono sui costi di mantenimento delle scorte e ovviamente anche sui costi di trasporto. ■

Oggi si parla di costo logistico complessivo, includendo quelli fissi, finanziari, le opportunità e le variabili

COSTI DELLE DIVERSE ATTREZZATURE DI MAGAZZINO

Soluzione di logistica di magazzino	Euro posto pallet
Scaffalatura porta pallet	18 - 22
Scaffalatura drive-in	46 - 52
Impianto compattabile	78 - 110
Impianto drive-in con satellite automatico	115 - 130
Scaffalatura a gravità	160 - 210
Impianto automatico autoportante con trasloelevatore	360 - 420

CANONI DI LOCAZIONE (PIENI) PER I MEZZI DI MOVIMENTAZIONE

Tipologia di attrezzatura	Canone mensile
Carrello frontale	Euro 430
Carrello a forche retrattili	Euro 750
Carrello trilaterale	Euro 1.650
Transpallet elettrico	Euro 190

Note: a) i valori si intendono comprensivi di manutenzione e mezzo sostitutivo
b) i valori possono variare sensibilmente in relazione alla zona geografica

CANONI DI LOCAZIONE DI IMMOBILI AD USO LOGISTICO

Area geografica	Euro/mq anno
Friuli Venezia Giulia	32,00
Treviso - Parma	43,00
Padova	50,00
Bologna	55,00
Hinterland milanese	62,00
Firenze	80,00

Note: I valori sono validi per magazzini localizzati in vicinanza alle strade di viabilità primaria e al sistema ferroviario (magari con possibilità di organizzare l'intermodalità); con altezza minima sottotrave di 10,00 metri, distanza tra i pilastri interni di 12 metri, dotati di ribalte di carico a livello del pianale dell'automezzo ed ampio spazio di parcheggio e manovra per i medesimi.

RIPARTIZIONE DEI COSTI ASSOCIATI ALLE ATTIVITÀ DI MAGAZZINO

Tipologia di costo	Percentuale
Infrastruttura - aree	29 %
Attrezzature fisse e mobili (compresi ammortamenti e manutenzioni)	12 %
Personale diretto e indiretto	42 %
Sistema informatico	4 %
Spese generali	8 %
Oneri finanziari	5 %
Totale costi di magazzino	100 %

Note: I valori si riferiscono al magazzino prodotto finito di una azienda del settore meccanico con sede nel Nord Italia