

Ridurre l'incidenza dei costi logistici



Le aziende devono essere in grado di riconoscere e monitorare tutte le voci di costo, anche quelli logistici. Si rende necessario attivare dei sistemi di controllo e di gestione reattivi e flessibili. L'abbattimento dei costi permetterà il mantenimento dei margini e possibilità di crescita.

Andrea Payaro

Efficienza, rapidità, puntualità e qualità sono ormai dei *must* per il mercato. Nello stesso tempo, però, una competizione estesa a livello globale e l'aumento del costo delle materie prime mettono in crisi il sistema di business. Le aziende si trovano quindi nella condizione di dovere rivedere i processi

per riuscire a ridurre i propri costi. A livello macroeconomico, nelle principali economie dei Paesi europei e in quelle del nord America la logistica rappresenta tra l'8% e l'11% del prodotto interno lordo (l'Italia ha costi logistici pari a circa l'11% del PIL). Per le regioni in via di sviluppo questi valori sono

più elevati e si attestano tra il 12 e il 21%, con l'India che dichiara circa il 17% e la Cina oltre il 21%. Anche i Paesi emergenti nei prossimi anni saranno obbligati a ridurre progressivamente l'incidenza dei loro costi logistici.

Le principali voci di costo

La logistica per un'azienda non è solo il trasporto: il vantaggio generato dal trasporto efficiente della merce potrebbe essere vanificato da operazioni di scarsa qualità effettuate all'interno dei magazzini.

La riorganizzazione logistica finalizzata all'abbattimento dei costi e all'aumento dei margini aziendali deve prendere in considerazione sia l'intero processo di spostamento fisico della merce che lo scambio informativo tra i vari soggetti che entrano in gioco. Per il controllo dei costi si possono quindi identificare alcune classi che raggruppano le principali attività logistiche:

➔ **trasporti:** tale voce risulta essere in crescita visto l'andamento del prezzo di petrolio e gas. La delocalizzazione

produttiva e il ricorso all'outsourcing aumentano il fabbisogno di trasporto sia in ambito nazionale che intercontinentale;

➔ **magazzini:** diventano un punto strategico in quanto la tendenza è quella di centralizzare le infrastrutture per migliorare il livello di servizio verso il cliente e gestire al meglio le scorte;

➔ **gestione delle scorte:** una migliore organizzazione delle scorte consente di aumentare l'efficienza degli spazi e le prestazioni (velocità, riduzione degli errori, qualità nella spedizione);

➔ **gestione informativa delle merci:** spesso la mancanza di organizzazione del flusso informativo fa perdere prestazioni in termini di aumento dei lead time: trasporto, codifica, inserimento manuale delle informazioni nei sistemi gestionali sono spesso origine di errori e di ritardi. Gli studi riportano che per alcuni settori i costi totali della logistica rappresentano circa il 10% del PIL (tabella 1). L'obiettivo delle aziende per i prossimi anni è riuscire ad abbattere queste percentuali per riuscire a ottenere maggiori margini.

Modelli organizzativi

La riduzione degli errori, l'aumento della qualità, l'organizzazione di procedure più snelle permettono di ridurre la gestione di resi, di aumentare la produttività e il livello di soddisfazione del cliente, e di ridurre i lead time. Proprio la riduzione del lead time comporta una riduzione proporzionale dei livelli di stock da tenere a magazzino. Questo obiettivo può essere ottenuto selezionando fornitori più precisi e affidabili, con la preferenza per fornitori locali. Se a questo si aggiunge anche la condivisione delle previsioni della domanda in un'ottica di *Collaborative, Planning, Forecasting e Replenishment* (CPFR), si possono ridurre considerevolmente i tempi di approvvigionamento e di conseguenza l'entità delle scorte di sicurezza. A questo si possono aggiungere nuovi modelli organizzativi con i fornitori stessi che possono ridurre le attività delegate solitamente all'ufficio acquisti. La gestione di forniture in *consignment stock* (il materiale presso il magazzino del cliente

rimane di proprietà del fornitore fino al momento del suo utilizzo) o attraverso *kanban* (l'ordine viene fatto automaticamente senza l'intervento dell'ufficio acquisti grazie a dei segnali - i *kanban* o cartellini - che vengono attivati nel momento in cui la merce viene consumata o prelevata) permettono di dedicare le risorse dell'ufficio acquisti al controllo di materiali strategici, sgravando l'ufficio stesso dalla gestione di lunghe procedure di preparazione dei documenti, verifiche della giacenza supportate telefonicamente dai magazzinieri, trasmissione di documenti cartacei e relativo *data entry* per registrare le informazioni d'ordine sul gestionale. Un processo più fluido, dove le informazioni si generano e vengono trasmesse in formato digitale, permette di ridurre al minimo i tempi e le attività conseguenti a errori di trasmissione o di trascrizione.

Progettare il magazzino

A livello di costi di magazzino, l'utilizzo al meglio dello spazio e delle infrastrutture migliora le

Tabella 1 - Costi logistici dei principali settori produttivi

Settori	Costi di trasporto (%)	Costi di magazzino e deposito (%)	Costi di gestione scorte (%)	Costi amministrativi (%)	Costi logistici totali (%)
Food and Beverage	3,7	2,2	2,8	1,7	10,4
Elettronica	2,0	2,0	3,8	2,5	10,3
Chimica	3,8	2,3	2,6	1,5	10,2
Automotive	2,7	2,3	2,7	1,2	8,9
Farmaceutico	2,2	2,0	2,5	2,1	8,8
Costi in percentuale al fatturato annuo					

Gestire le scorte

I costi legati alla gestione delle scorte si riferiscono alle attività strettamente legate alla merce: cambio d'imballo, ri-etichettatura, suddivisione o selezione. Per ridurre i costi diviene necessario limitare o controllare le rilavorazioni nel magazzino in quanto tali attività hanno un costo che è il frutto del numero di persone impiegate nel processo, della quantità di materiale consumato e dei mezzi utilizzati. Da sottolineare che le rilavorazioni contribuiscono anche a rallentare i tempi di ingresso della merce. Riuscendo a concludere un accordo con i propri fornitori si potrebbero eliminare o ridurre tali costi delegando al fornitore alcune attività oppure, se un accordo non fosse possibile, adattandosi ai suoi standard. Altri costi presenti nel magazzino sono da imputare a scorte troppo elevate. Migliorando le previsioni di vendita e gli algoritmi utilizzati è possibile ridurre le giacenze medie. Diviene necessario suddividere la merce in classi tali da individuare e separare quei prodotti che rispondono a specifiche esigenze del cliente da quelli che non hanno alte potenzialità di vendita o di utilizzo. Sulle classi individuate si rivedono le scorte di sicurezza in modo dinamico, ovvero cambiandole periodicamente, riducendone la quantità per quei prodotti che hanno rotazioni basse e aggiornandola per quel 20% di prodotti che fanno parte dell'80% degli ordini. Tale provvedimento porta alla riduzione del valore della merce stoccata e nello stesso tempo alla riduzione del rischio di stock out. In tutti i magazzini è molto probabile che vi siano prodotti obsoleti o con rotazione nulla. Tali codici devono essere identificati e rimossi allocandoli in aree di magazzino non strategiche. L'azienda deve valutare che un posto pallet ha un costo. Se è difficile conoscere o determinarne il costo si suggerisce di richiedere a un fornitore di servizi logistici quanto vale il servizio di stoccaggio (costo per posto pallet per giorno). Utilizzare gli spazi del magazzino per prodotti che difficilmente si trasformeranno in valore per l'azienda è quindi uno spreco. I prodotti obsoleti devono essere eliminati o si devono effettuare delle strategie commerciali in grado di smaltire la merce in eccesso.



prestazioni del magazzino. La realizzazione di corridoi più stretti, l'adozione di sistemi di stoccaggio più appropriati, l'utilizzo di sopalchi per sfruttare le altezze, una revisione del layout rappresentano alcune soluzioni che consentono di aumentare la merce immagazzinata e, quindi, di ridurre il rapporto tra i costi fissi totali del magazzino e l'unità di merce stoccata. Inoltre, quando la merce ha una certa stagionalità il magazzino non deve essere pensato per rispondere ai picchi. In condizioni ambientali particolari si richiedono degli over stock per riuscire a erogare con continuità il proprio servizio. Un dimensionamento del magazzino per fare fronte a questi momenti particolarmente critici è assolutamente una strategia non economica. La soluzione è mantenere un magazzino che riesca a stoccare la merce nell'80% dell'anno, mentre si ricorre eventualmente alla terziarizzazione solo per fare fronte ai picchi di stoccaggio. Il fornitore del servizio logistico si occuperà delle attività di stoccaggio e di spedizione della merce ai clienti. In termini di numero di magazzini da gestire o da mantenere, alcune valutazioni sommarie potrebbero portare alla conclusione che minori sono le infrastrutture e minori sono i costi. La valutazione che deve essere fatta in questi casi è più complessa in quanto non sempre l'accentramento, ovvero la riduzione delle entità di stoccaggio, porta a una riduzione dei costi.

Quelle aziende che hanno molte sedi operative dovranno trovare il giusto compromesso tra un migliore servizio al cliente e i costi di mantenimento delle infrastrutture. La teoria afferma che più è elevato il numero di magazzini e maggiore è il servizio garantito al cliente, in quanto saranno minori i tempi di consegna. Maggiori sono le sedi di stoccaggio, però, maggiore sarà il costo di mantenimento (persone e mezzi) per i vari magazzini. All'aumentare del numero di magazzini diminuiscono i costi di trasporto per quanto riguarda l'ultimo miglio, ma aumentano - dal momento che aumentano le tratte - i costi dei trasporti primari. Da questi semplici esempi appare evidente la difficoltà di trovare delle soluzioni in grado di ottimizzare tutte le variabili in gioco. Uno studio inglese "The Chartered Institute of Logistics and Transport" ha simulato l'andamento dei vari costi all'aumentare del numero di magazzini. In particolare è stato studiato l'andamento dei costi di trasporto primario, il costo della distribuzione locale, il costo di gestione dei magazzini, il costo di gestione delle scorte e i costi di implementazione e mantenimento dei servizi informativi. Lo studio ha evidenziato come tutti i costi abbiano un andamento crescente al crescere del numero di magazzini a eccezione del costo di distribuzione finale. Combinando tutte le varie voci, il costo totale che ne risulta mette in evidenza che esiste

un punto in cui un certo numero di magazzini è in grado di minimizzare i costi totali logistici. La determinazione di tale punto di minimo dei costi non è generale, ma deve essere determinato caso per caso.

Organizzare il trasporto

Purtroppo i costi di trasporto hanno subito un rapido incremento negli ultimi mesi dovuto all'innalzamento dei prezzi dei carburanti. Diviene necessario valutare nuove forme di organizzazione del trasporto in grado di ottimizzare i carichi. Laddove sia possibile, ovvero nel caso in cui differenti fornitori siano posti in prossimità geografica e le merci possano essere trasportate insieme, l'organizzazione di un unico trasporto di diverso materiale da differenti fornitori (*milk run*) può ridurre i costi di gestione del trasporto stesso. Se le quantità delle merci lo consentono e le frequenze di

Tabella 2 - Costi e possibili soluzioni

Costi logistici	Strumenti, strutture o modelli organizzativi da utilizzare per ridurre i costi logistici
Costi amministrativi	<ul style="list-style-type: none"> • Integrazione con i propri fornitori • Consignment stock • Kanban • Riduzione della documentazione cartacea • Organizzazione di processi d'acquisto più snelli
Costi di magazzino	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione della larghezza dei corridoi • Uso di soppalchi per sfruttare le altezze • Installazione di strutture di stoccaggio a maggiore capacità • Adozione di carrelli performanti • Accentramento/decentramento delle strutture di stoccaggio
Costi di gestione delle scorte	<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione della giacenza media • Aumento degli indici di rotazione • Migliori previsioni di vendita • Eliminazione degli obsoleti • Riduzione o eliminazione delle attività di rilavorazione
Costi di trasporto	<ul style="list-style-type: none"> • Milk run system • Magazzini viaggianti • Merge in transit • Fornitori locali

approvvigionamento sono simili allora è possibile organizzare una fornitura congiunta riducendo il numero dei trasporti e conseguentemente il loro costo. Quando i tempi di approvvigionamento sono lunghi, ma sono ben definiti, è possibile considerare lo stock che è in viaggio per realizzare delle

vendite o per programmare delle produzioni. Invece di attendere che il materiale arrivi e venga stoccato nel magazzino, può essere interessante gestirne la quantità quando essa è ancora in movimento. Si parla in questi casi di magazzini viaggianti; la loro applicabilità è chiaramente in funzione

di un'ottima prevedibilità della qualità e della quantità trasportata oltre a tempi di trasporto ben definiti. Laddove sia possibile, sempre nel caso di trasporti lunghi, si può realizzare il *merge in transit*: diversi prodotti o diversi materiali che vengono spediti da posti differenti, ma appartenenti a un'unica distinta base, possono incontrarsi durante il viaggio per diventare un unico codice. Il modello, applicato da multinazionali con sedi produttive localizzate in tutto il mondo, riduce al minimo il fabbisogno di dovere stoccare i componenti in depositi temporanei. Anche se anacronistico, infine, potrebbe essere necessario rivedere le politiche di acquisto. L'instabilità economica e il rischio emerso dall'applicazione del *single sourcer* (molte aziende hanno avuto dei blocchi di produzione a seguito del disastro in Giappone nel marzo 2011) potrebbero fare preferire al fornitore intercontinentale il fornitore locale in grado di garantire tempi più brevi di approvvigionamento (quindi minori scorte) e minori costi di trasporto. In questo periodo l'azienda deve essere in grado di riconoscere e monitorare tutte le voci di costo. Si rende necessario attivare dei sistemi di controllo di gestione reattivi e flessibili in grado di fare rivedere al management le proprie strategie. L'abbattimento dei costi permetterà il mantenimento dei margini e la possibilità per l'azienda di crescere. ■

Testimonianze dirette

«I costi logistici - afferma Cristian Compagno, Responsabile Business Improvement di Gi Planet Spa, azienda specializzata nell'allestimento fieristico - sono da noi costantemente monitorati. La nostra attività ha una componente logistica rilevante che prevede innanzitutto il trasporto di attrezzature quali allestimenti, strutture e arredi. Una volta effettuato lo scarico, si allestisce lo spazio in cui verrà realizzata l'esposizione. Prima e a seguito dell'evento tutto il materiale deve essere movimentato su camion: ad esempio una fiera su di una superficie di 15.000 m2 movimentata 22 bilici. Dopo l'evento il materiale ritorna in sede dove viene opportunamente lavorato per prepararlo alla successiva manifestazione. I flussi vedono decine di bilici che devono essere caricati e scaricati nel giro di pochissimi giorni. Ogni azione deve essere programmata in anticipo e tutte le inefficienze o gli errori si traducono in costi notevoli. Se tutto il materiale destinato a coprire una fiera non viene correttamente preparato o caricato, si genera il fabbisogno di nuove

spedizioni urgenti molto costose. Un sistema di gestione personalizzato alla realtà aziendale consente di tenere monitorati tutti i costi appartenenti al flusso logistico».

Il Gruppo Transpack esegue operazioni finali dei processi produttivi. «L'azienda - afferma Nico Pittarello Amministratore del Gruppo - diventa un partner per le aziende clienti in quanto realizza attività di assemblaggio, imballaggio e spedizione. Le operazioni realizzate hanno una propria logistica costituita dalla presa in carico della merce del cliente nel fine linea, lo stoccaggio, il prelievo e la preparazione del packaging per il trasporto. Negli ultimi mesi la logistica è stata oggetto di uno studio che ha portato all'avvio di progetti di miglioramento in grado di rendere le varie attività più fluide e il flusso più diretto. L'eliminazione di operazioni inutili o ridondanti ha consentito di ridurre alcuni costi logistici e di dedicare alcune risorse all'aumento della qualità del servizio fornito al cliente».