
I COSTI LOGISTICI
COME INDIVIDUARLI E RAZIONALIZZARLI

di Andrea Moneta

DEFINIZIONE E AREE DI COMPETENZA

Quando si parla di costi logistici generalmente si tende ad associare il tema ad aree aziendali vicine al magazzino o alle spedizioni.

Negli ultimi anni tuttavia il termine «Logistica» ha assunto un'accezione più ampia che può essere così riassunta: «l'insieme di attività aziendali che si svolgono dal momento in cui il cliente finale effettua un ordine al momento in cui il prodotto (o servizio erogato) arriva al magazzino del cliente stesso (o, nel caso di servizi, viene fruito dal cliente medesimo); tale insieme di attività (o fasi) è anche detto «[Ciclo dell'ordine](#)».

La funzione **Logistica** dunque è la funzione che in azienda governa il flusso di merci ed informazioni finalizzate a **garantire la consegna del prodotto o l'erogazione del servizio nei tempi, luoghi e modi richiesti dal cliente, ai costi minimi per l'azienda.**

Servizio e controllo dei costi del processo che scaturisce dalla vendita e termina con la spedizione del prodotto/erogazione del servizio (passando da Order Entry - Pianificazione della produzione - Acquisti - Magazzino) sono dunque gli obiettivi strategici della nuova funzione.

Il Servizio come fattore critico di successo in un contesto competitivo

Questa evoluzione della funzione, si sposa con il mutamento del contesto competitivo in cui si sono trovate ad operare le Pmi.

Quando la competizione era sui contesti «hard» dell'Azienda, la tecnologia produttiva, il prodotto, le sue specifiche tecniche, il suo costo unitario, la guerra si giocava e si poteva vincere con miglioramenti incrementali.

Da qualche anno la competitività aziendale si è progressivamente spostata verso la parte «soft» dell'azienda, ovvero:

- l'uso massiccio dell'informatica (investimenti in area EDP, Ufficio Dati),
- la capacità di creare mercato tramite lancio di nuovi prodotti e capire e prevenire le crescenti aspettative dei clienti (Marketing),
- la rapidità di risposta, la comprensione sempre più sofisticata di dove si consumano le risorse (Logistica).

Con molte aziende che si sono trovate ad operare drastiche mutazioni di rotta per poter rimanere nel gioco.

LO SCENARIO

A questo rapido e continuo cambiamento del modo in cui le Aziende operano e del modo in cui forniscono al cliente prodotti e servizi, e al graduale spostamento dell'orizzonte del successo da miglioramenti incrementali a quelli radicali, non sempre si è accompagnato:

- l'aggiornamento delle strategie da parte delle Aziende;
- l'adeguamento della loro organizzazione alla strategia prescelta;
- L'attitudine alla gestione del cambiamento, fattore critico indispensabile per la sopravvivenza di ogni azienda moderna.

Lo scenario di casa nostra vede infatti, molto frequentemente, confusione e spesso identità tra proprietà e management e questo non aiuta a prendere decisioni innovative perché la proprietà tenta di salvare con ogni mezzo il suo patrimonio, ma non sa come cambiare le aziende.

In ogni caso, stiamo vivendo una fase in cui le aziende, dopo aver imparato ad adeguare i loro prodotti alle aspettative dei clienti comparandosi alla migliore concorrenza, si trovano in profonda difficoltà ad essere altrettanto rapide ad *adeguare strategie ed organizzazione* all'accelerazione del contesto competitivo.

E' proprio in questi casi che un intervento mirato di taglio «logistico» può portare al recupero di costi (sia in termini di inefficienze interne che di spese effettivamente sostenute – personale, trasporti, livello di stock etc...) oltre che al controllo del processo nel tempo.

I COSTI LOGISTICI: COME INTERVENIRE

Di fatto, i costi direttamente imputabili alla logistica sono riconducibili a:

Costi occulti: legati a colli di bottiglia nel flusso informativo e di merci (ritardi, sovradimensionamento di alcuni reparti, duplicazioni di attività etc...).

La nostra esperienza insegna che su 10 aziende che chiedono un intervento consulenziale perché percepiscono problematiche legate al magazzino o ai costi di Trasporto, 7 necessitano di una

riorganizzazione delle fasi a monte del processo che porta al versamento di merce nel magazzino; generalmente le cause delle inefficienze sono riconducibili a:

- problematiche relazionali tra i reparti;
- mancanza di centralità della gestione del ciclo dell'ordine;
- mancanza di assegnazione di obiettivi, competenze, responsabilità per ogni funzione;
- accavallamento di responsabilità sulla gestione di aree specifiche;
- carenza di procedure chiare e definite (oltre che correttamente applicate).

Costi diretti: che, nel settore industriale, in media impattano sul fatturato nel seguente modo:

SCORTE	2,9%
PERSONALE	1,9%
MAGAZZINI	2,3%
TRASPORTI	3,0%
Totale	10,1%

Molto spesso, un intervento mirato nella gestione del flusso informativo può portare benefici sensibili anche su queste voci di bilancio.

Intervenendo in modo sistematico e strutturato sulle procedure che regolano il flusso informativo tra i reparti, si possono ottenere benefici fino al 25% del risparmio di tempo nel ciclo dell'ordine e fino al 29% di risparmio sui costi globali logistici (dati aggregati su un campione di 100 aziende).

MODALITÀ D'INTERVENTO

Generalmente un intervento diretto sull'area logistica deve prevedere 2 momenti distinti:

1. **Analisi e ridefinizione del ciclo dell'ordine** (vedi esempio): con impatto diretto sulle prime tre voci (scorte, personale, magazzini); si tratta di un intervento volto ad individuare il corretto modello organizzativo e la miglior architettura informativa per l'azienda (generalmente con impatti su attività di Vendite, Order entry, Pianificazione, Produzione, Magazzino, Acquisti) con finalità di **benchmarking** e alle necessità del cliente.
2. **Analisi dei costi di trasporto:** che incide su tariffe e livello di servizio dei fornitori (temi che tratteremo nel prossimo articolo).

In questa sede analizzeremo i costi di cui al punto 1, definiti anche di «logistica integrata».

Generalmente l'intervento si traduce nella ricostruzione del flusso dell'ordine ottimale per l'azienda (vedi esempio) con una ridefinizione di:

- competenze, responsabilità ed obiettivi delle funzioni coinvolte;
- analisi e valutazione degli strumenti informatici utilizzati (processo di informatizzazione); in tal senso uno dei problemi più frequenti è l'errato dimensionamento dei software integrati rispetto alle esigenze aziendali;
- livelli obiettivo degli stock di magazzino (materie prime, componenti, Prodotto finito)
- risorse uomo e macchina per ogni funzione (tempi e metodi).

UN CASO AZIENDALE

Nell'esempio qui di seguito sintetizziamo un flow chart rappresentativo dell'architettura del sistema informativo tipico di un'azienda di produzione che opera nel settore dei beni di largo consumo.

Fatturato: 15 mln di euro Dipendenti: 70

La [tavola 1](#) mostra la complessità dei flussi di informazioni (in nero) e di merci (in rosso) che si scatenano in azienda dopo il ricevimento dell'ordine e ben rappresenta un modello organizzativo tipico di molte Pmi Italiane di dimensioni analoghe.

SINTESI DELL'INTERVENTO

Prima dell'intervento il flusso informativo e la produzione di documentazione erano caratterizzate da spiccata manualità (il Sistema Informatico veniva utilizzato solo con obiettivi amministrativi – fatturazione attiva e passiva). Inoltre il rapporto con i fornitori era delegato a più funzioni differenti (3 reparti produttivi oltre al Responsabile Magazzino).

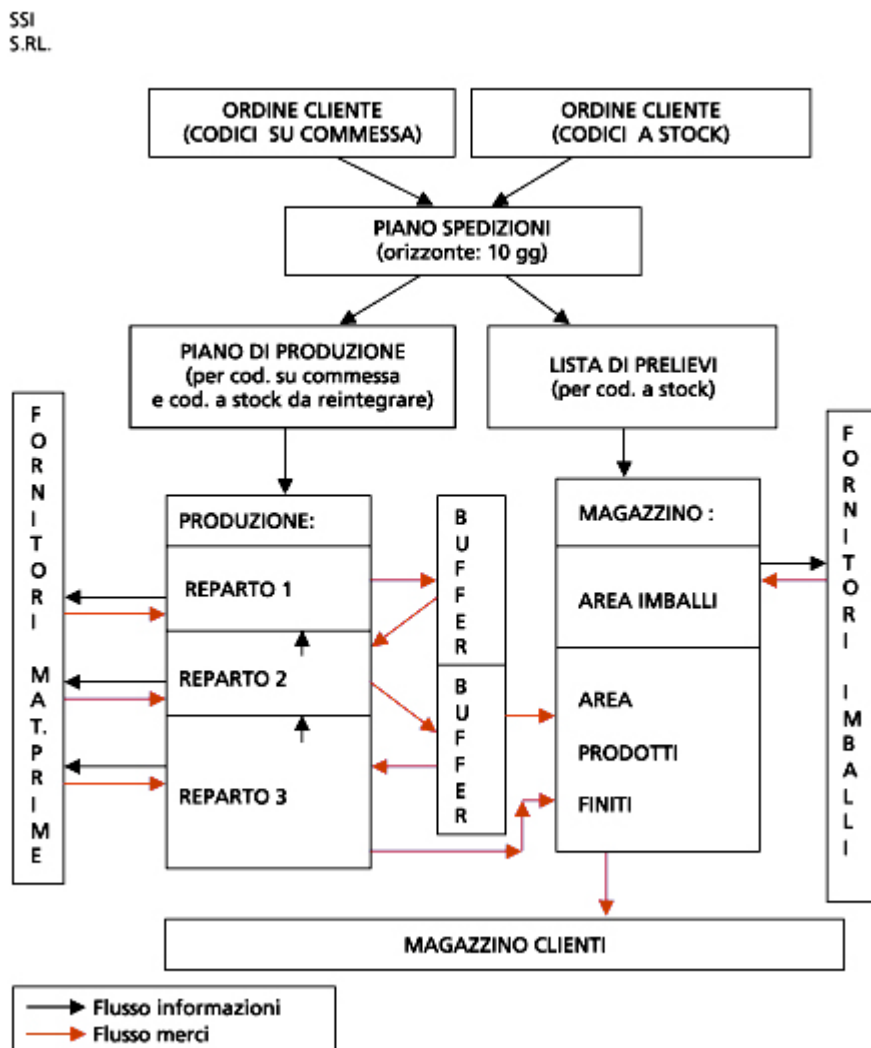
Durante le prime interviste dei capi funzione, inoltre, era emersa una demotivazione generale legata alla difficoltà di comprensione dei rispettivi ruoli e limiti di competenza.

Gli interventi che hanno portato maggiori benefici sono stati:

1. **informatizzazione del processo**: estensione dell'utilizzo del Sistema Integrato ERP (già presente in azienda) al modulo legato all'area produzione e magazzino (MRP I e II).
2. **Creazione di una funzione Acquisti centralizzata** (sia per l'attività di approvvigionamento che di contrattazione);

Ridefinizione delle procedure interne e di competenze, responsabilità ed obiettivi di ogni funzione coinvolta nel ciclo dell'ordine.

Tavola 1 - esempio di ciclo dell'ordine



GLOSSARIO

Benchmarking

Il termine inglese benchmarking è traducibile con "parametro di riferimento". Esso definisce lo standard a cui rapportarsi e rappresenta un valido strumento di qualità che permette di aiutare l'azienda a migliorare con continuità i propri processi apprendendo dall'esperienza di altri.

Ciclo dell'ordine

Arco temporale che intercorre tra la trasmissione dell'ordine effettuato da un'azienda cliente ad un'azienda fornitrice e la consegna dei beni. Il ciclo dell'ordine si snoda in quattro fasi successive: trasmissione dell'ordine, conferma dell'ordine, gestione dell'ordine, esecuzione dell'ordine. I problemi che possono nascere nel corso del ciclo sono ricollegabili alla gestione delle scorte di magazzino.

Documento reperibile, assieme ad altre monografie, nella sezione Dossier del sito <http://www.sanpaoloimprese.com/>

Documento pubblicato su licenza di Ipsoa Editore S.r.l. – Copyright Ipsoa Editore S.r.l.

Fonte: PMI-II mensile della piccola e media impresa, Ipsoa Editore