
CROSS ANALYSIS

UN'ATTIVITA' EFFICIENTE PER GESTIRE LE SCORTE

di Alberto Stancari

VARIABILITÀ DEL MERCATO E RIGIDITÀ DEL SISTEMA PRODUTTIVO

La nostra esperienza ci ha fatto notare come l'attenzione in particolare verso la gestione delle scorte cresce, in un'ipotetica «hit-parade» degli aspetti aziendali più considerati dagli imprenditori, solo quando si verifica una palese criticità legata agli oneri finanziari. In questi casi la domanda «perché la nostra esposizione finanziaria è così alta?» sposta, successivamente ed inevitabilmente, l'attenzione su voci dello stato patrimoniale fino a quel momento assai trascurate, tra cui il magazzino.

Se è vero però (come ormai tutti i testi di logistica ci ricordano fin dalla prefazione) che le scorte in azienda fungono da «ammortizzatore» tra la variabilità del mercato e la rigidità del sistema produttivo, non è altrettanto certo che più le scorte sono alte, più un'azienda è sicura di garantirsi la capacità di rispondere alla domanda dei clienti in maniera sempre efficace.

Va d'altro canto sottolineato come i sistemi che «scimmiettano» i modelli giapponesi, votati all'obiettivo «scorta zero», siano altrettanto fuorvianti¹. Nonostante sia vero che azzerando i «polmoni» interni di scorte si evidenziano con più chiarezza le criticità del flusso produttivo, va considerato come nella realtà poche aziende siano riuscite ad applicare efficacemente questo modello. Alla luce di una turbolenza che rende assai difficile la pianificazione di un modello «alla giapponese», riteniamo sia meglio costruire un sistema che comunque si basi sulle scorte, cercando di ottimizzarne l'impiego.

IL CASO AZIENDALE METEOSISTEMI S.P.A.

Può essere significativo il caso aziendale che descriviamo in questo articolo, che vuole dare l'idea di come i problemi logistici dovrebbero essere sempre affrontati, a nostro parere, nella loro globalità.

MeteoSistemi S.p.A., azienda situata nell'hinterland torinese, si occupa della realizzazione di impianti per la rilevazione di elementi atmosferici, quali la temperatura, il grado di umidità dell'ambiente, il tasso di inquinamento.

Fondata nel 1961 da tre ricercatori universitari del Politecnico di Torino, la società ha sviluppato negli anni una forte capacità nella realizzazione di sistemi complessi basati su un'ottima progettazione esecutiva, puntando su una alta affidabilità ed un riconosciuto servizio di assistenza post-vendita. Grazie a questi tratti distintivi, MeteoSistemi ha saputo guadagnarsi nel tempo una forte credibilità presso gli enti statali (Comuni, Regioni), che rappresentano la quasi totalità del parco clienti potenziale.

A metà del 2000 i tre soci si trovarono di fronte ad un *trend* di costante crescita della quota relativa di mercato dovendo, per la prima volta, affrontare problemi di scarsità di risorse produttive, problemi che si riversavano interamente in Produzione. Il Responsabile Produzione e Acquisti lamentava, infatti, la generazione di un eccessivo «stress» interno e, nonostante scelte di approvvigionamenti sempre più consistenti per fronteggiare l'aumento dei volumi, un servizio fornito al Reparto addetto all'installazione degli impianti (e di conseguenza un servizio al mercato) sempre meno soddisfacente.

Si decise allora di sviluppare un Business Plan, in modo da pianificare in maniera consapevole la crescita, al fine di assicurarne anche la sostenibilità². In tale contesto, per riequilibrare una situazione finanziaria non troppo soddisfacente, la riduzione del capitale circolante, ed in particolar modo del magazzino, risultò una delle principali azioni da perseguire.

Gli imprenditori decisero pertanto di approfondire l'analisi sulla gestione dei materiali, in modo da capire se le politiche d'acquisto fino a quel momento adottate dal Responsabile Acquisti e Produzione fossero effettivamente le più opportune o se, invece, si discostavano ampiamente da un'impostazione efficiente.

LA METODOLOGIA DI ANALISI

Al fine di ottenere una soluzione organizzativa che fosse per MeteoSistemi efficace ed efficiente al tempo stesso, si è reso necessario un preciso percorso di analisi, a nostro parere sempre valido.

Elenchiamo di seguito le principali fasi necessarie - a nostro avviso - per lo sviluppo di una buona analisi della gestione delle scorte:

¹ Per approfondimenti su possibili evoluzioni del Just-in-Time, si veda: Ferrozzi C.-Shapiro R.D., *Dalla Logistica al Supply Chain Management*, ISEDI, Milano, 2000.

² Per approfondire il tema della sostenibilità della crescita, si rimanda a: D. Mondaini, «L'equilibrio finanziario per un'espansione armoniosa», in *Amministrazione e Finanza*, n. 18/2000, pag. 35.

1. *analisi della situazione esistente*: in questa prima fase deve essere sviluppata un'analisi approfondita delle *performance* di gestione materiali e dei criteri gestionali in uso;
2. *disegno del nuovo modello logistico*: una volta analizzato lo stato dell'arte, comunque importante al fine di capire esattamente tutte le condizioni «di contorno» che il sistema logistico-produttivo in esame deve affrontare, è possibile procedere all'eventuale ridefinizione della modalità con cui l'azienda dovrebbe gestire il flusso logistico. In questo contesto risulta importante la fase di valutazione del posizionamento delle scorte e, una volta definito il modello logistico di riferimento, si può procedere alla simulazione dei livelli di scorta e di servizio per gli articoli opportuni, con la scelta della miglior configurazione possibile;
3. *realizzazione e verifica dei risultati raggiunti*: l'ultimo *step* per la ridefinizione del sistema di gestione dei materiali consiste nell'implementazione dei criteri e dei parametri scelti, inserendo questi ultimi nel Sistema Informativo. Definendo gli opportuni strumenti di monitoraggio, è poi possibile portare a regime il sistema, affinandolo via via mediante eventuali aggiustamenti ai parametri operativi di partenza.

E' importante sottolineare come una metodologia di questo tipo possa fornire ulteriore valore aggiunto al sistema di parametri finale identificato. Mentre quest'ultimo è il principale *output* che l'analisi «promette» a chi si accinge a percorrere le fasi illustrate, a nostro parere la metodologia appena esposta permette altresì all'azienda di spingersi oltre la semplice analisi quantitativa, guidandola verso un approccio decisamente più sistemico.

L'esperienza sul campo, infatti, dimostra che gran parte delle aziende non ha purtroppo modo di affrontare i problemi secondo un approccio «*top-down*», soprattutto a causa del frenetico orientamento al risultato immediato che, troppo spesso, non permette uno sguardo di medio-lungo termine. Fenomeno, questo, che rischia di far aumentare le probabilità di «tornare sui propri passi»: il consiglio, pertanto, è di compiere sempre uno sforzo in questo senso, in modo da ridurre il più possibile l'eventualità di dover abbandonare soluzioni gestionali intraprese, magari senza neanche aver osservato la loro efficacia in situazioni «a regime».

L'ANALISI DELLE PERFORMANCE DI GESTIONE

Fondamentale, per una buona valutazione della gestione corrente dei materiali a magazzino, è l'analisi di parametri che possono indicare lo stato di salute di tale gestione.

L'indicatore comunemente usato per l'analisi delle performance delle scorte è l'«[indice di rotazione](#)», di cui riportiamo la formula per completezza, pur ritenendola probabilmente nota ai lettori:

$$I.R. = \text{Consumo} / \text{Giacenza}$$

L'ampio utilizzo di questo indicatore è dovuto alla sua estrema semplicità e alla immediata disponibilità dei dati necessari al suo calcolo.

Mediante tale indicatore è possibile effettuare una valutazione complessiva della performance del magazzino o di parti specifiche di esso, magari più omogenee, come ad esempio i soli materiali d'acquisto o i soli prodotti finiti.

Le potenzialità di analisi, però, non vanno oltre. Va infatti detto in primo luogo che un valore di rotazione complessivo del magazzino ha significato solo se raffrontato con i valori aziendali degli anni precedenti; riteniamo, infatti, che rapportarsi a valori «medi», di settore piuttosto che nazionali, sia un'attività di analisi non troppo significativa. In secondo luogo, analizzare ogni singolo articolo del gruppo di prodotti presi in esame, in funzione dell'indice di rotazione, può risultare attività eccessivamente dispersiva.

Poiché anche l'attività di analisi «costa», risulta certamente apprezzabile qualsiasi strumento che permetta di focalizzare l'analisi solo sulla parte effettivamente significativa dei dati a disposizione.

Cross Analysis o «Matrice Incrociata»

Alla luce di quanto detto, riteniamo quindi più opportuno sfruttare un controllo più «strategico», che permetta di valutare le *performance* di gestione delle scorte anche in funzione dell'importanza che i singoli articoli hanno all'interno del *mix* complessivo.

Intendiamo illustrare brevemente una tecnica sempre più utilizzata per la valutazione della gestione delle scorte, conosciuta ai più come «Cross Analysis» o «Matrice Incrociata»³.

Distinguendo la gestione dei diversi articoli in funzione della loro importanza, la classificazione «[ABC](#)» (basata sulla nota *Regola di Pareto*) risulta essere sempre uno strumento di analisi efficace.

³ Si rimanda a: Ferrozzi C.-Heskett J.L.-Shapiro R.D., *Logistica e Strategia*, ISEDI, Milano, 1987.

Nel caso in esame, mediante tale classificazione, effettuata sui consumi annuali valorizzati, abbiamo identificato la famiglia di articoli di «classe A», coincidente approssimativamente con il 20% di tutti gli articoli gestiti, a cui corrisponde l'80% dei volumi: questi rappresentano gli articoli veramente «vitali» per l'azienda, per essi ogni errore di gestione (scorte eccessive o rotture di *stock*, con conseguenti vendite perse) potrebbe avere un peso rilevante. Gli articoli di «classe B» (che concorrono a coprire il 95% dei volumi) e quelli di «classe C» (il restante 5% dei volumi) risultano invece assai meno rischiosi.

Allo stesso modo, la classificazione «ABC» degli articoli può essere effettuata sulle giacenze a magazzino⁴, anch'esse valorizzate con lo stesso criterio usato per i consumi. È così possibile attribuire ad ogni articolo una «classe» per i consumi e una per le giacenze.

Riportando poi i valori complessivi, per ogni incrocio delle due classi, su una matrice riassuntiva, è possibile effettuare una serie di considerazioni altrimenti difficilmente «orientabili» in maniera organizzata.

Con riferimento alle Tavole 1 e 2, analizziamo le singole aree delle Matrici elaborate per MeteoSistemi rispettivamente su materiale d'acquisto e semilavorati/prodotti finiti.

Tavola 1 • MeteoSistemi: Cross Analysis – Materiali d'Acquisto

GIACENZE		CONSUMI								TOTALE	
		A		B		C		D			
A 80%	codici	190	2%	195	2%	63	1%	154	1%	602	6%
	giacenza	1.297.483.298	50%	369.168.643	14%	95.116.941	4%	317.058.295	12%	2.078.827.177	80%
	consumo	2.430.154.983	57%	253.251.421	6%	11.517.758	0%	-	0%	2.694.924.162	63%
	IR/gg cop.	1,9	195	0,7	532	0,1	3.014	-	-	1,3	282
B 95%	codici	20	0%	128	1%	378	4%	742	7%	1.268	12%
	giacenza	9.094.130	0%	49.792.489	2%	110.523.247	4%	218.601.893	8%	388.011.758	15%
	consumo	129.895.935	3%	117.145.386	3%	46.691.149	1%	-	0%	293.732.470	7%
	IR/gg cop.	14,3	26	2,4	155	0,4	864	-	-	0,8	482
C 100%	codici	-	0%	26	0%	956	9%	1.610	15%	2.592	25%
	giacenza	-	0%	2.399.113	0%	45.039.443	2%	68.885.616	3%	116.324.172	5%
	consumo	-	0%	21.371.275	0%	46.225.029	1%	-	0%	67.596.304	2%
	IR/gg cop.	-	-	8,9	41	1,0	356	-	-	0,6	628
D	codici	83	1%	255	2%	466	4%	5.258	50%	6.062	58%
	giacenza	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
	consumo	891.262.203	21%	252.358.094	6%	88.965.581	2%	-	0%	1.232.585.877	29%
	IR/gg cop.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE	codici	293	3%	604	6%	1.863	18%	7.764	74%	10.524	100%
	giacenza	1.306.577.428	51%	421.360.244	16%	250.679.630	10%	604.545.804	23%	2.583.163.106	100%
	consumo	3.451.313.121	80%	644.126.175	15%	193.399.517	5%	-	0%	4.288.838.813	100%
	IR/gg cop.	2,6	138	1,5	239	0,8	473	-	-	1,7	220

Per maggiore chiarezza, ricordiamo che, sia per i consumi sia per le giacenze, la «classe A» copre l'80% del volume totale, la «B» un ulteriore 15% e la «C» il restante 5%. Nelle matrici riportate, inoltre, viene esplicitata anche una «classe D», relativa a quegli articoli per il cui valore di consumo o giacenza è nullo.

Dalla lettura dei dati, è possibile ricavare una serie di informazioni estremamente utili che, come accennato, ci permettono di analizzare i dati in maniera «guidata», attribuendo ai gruppi di articoli priorità diverse.

Analizzando, ad esempio, la matrice relativa ai materiali d'acquisto (Tavola 1), è possibile innanzitutto osservare come MeteoSistemi (e con essa la maggior parte delle imprese) non dedichi agli articoli strategicamente importanti (la «classe A» dei consumi) le scorte opportune, «sprestando» gran parte delle giacenze complessive per articoli a bassissimo consumo (classi «C» e «D»).

⁴ Sarebbe opportuno valutare, per ogni articolo, una «giacenza media» che possa meglio rappresentare la situazione delle scorte nell'anno, a fronte di una domanda che nella stragrande maggioranza dei casi si presenta abbastanza irregolare. Spesso, però, ci si accontenta delle giacenze derivanti da una situazione inventariale (solitamente quella di fine anno), lasciando le considerazioni su variabilità e stagionalità della domanda alla fase di definizione dei nuovi parametri gestionali.

Tavola 2 • *MeteoSistemi: Cross Analysis – Semilavorati e Prodotti Finiti*

GIACENZE		CONSUMI								TOTALE	
		A		B		C		D			
A 80%	codici	58	1%	43	1%	9	0%	12	0%	122	2%
	giacenza	1.053.569.465	60%	232.057.515	13%	33.752.409	2%	88.684.097	5%	1.408.063.486	80%
	consumo	4.656.590.650	68%	311.304.645	5%	6.817.477	0%	-	0%	4.974.712.771	73%
	IR/gg cop.	4,4	83	1,3	272	0,2	1.807	-	-	3,5	103
B 95%	codici	7	0%	66	1%	89	2%	95	2%	257	5%
	giacenza	11.433.424	1%	83.860.785	5%	82.057.642	5%	85.187.364	5%	262.539.214	15%
	consumo	167.680.528	2%	276.462.132	4%	54.093.357	1%	-	0%	498.236.017	7%
	IR/gg cop.	14,7	25	3,3	111	0,7	554	-	-	1,9	192
C 100%	codici	1	0%	17	0%	124	3%	270	5%	412	8%
	giacenza	430.698	0%	3.930.340	0%	27.615.657	2%	47.120.435	3%	79.097.129	5%
	consumo	19.489.085	0%	63.722.313	1%	43.907.479	1%	-	0%	127.118.876	2%
	IR/gg cop.	45,3	8	16,2	23	1,6	230	-	-	1,6	227
D	codici	14	0%	71	1%	482	10%	3.582	73%	4.149	84%
	giacenza	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
	consumo	668.641.769	10%	386.617.469	6%	203.878.163	3%	-	0%	1.259.137.401	18%
	IR/gg cop.										
TOTALE	codici	80	2%	197	4%	704	14%	3.959	80%	4.940	100%
	giacenza	1.065.433.587	61%	319.848.640	18%	143.425.708	8%	220.991.896	13%	1.749.699.830	100%
	consumo	5.512.402.031	80%	1.038.106.559	15%	308.696.475	5%	-	0%	6.859.205.065	100%
	IR/gg cop.	5,2	71	3,2	112	2,2	170	-	-	3,9	93

Fatta questa prima considerazione di massima, passiamo ora ad osservare le aree principali della matrice:

- **alte scorte, alti consumi:** è la categoria corrispondente al primo quadrante in alto a sinistra, relativo agli articoli di doppia classificazione «AA». Se per questa famiglia di articoli è garantita la coerenza gestionale (ai consumi maggiori sono dedicate anche alte giacenze), potrebbe comunque essere interessante valutare ipotesi per una gestione più efficiente. Va osservato come questo raggruppamento si riferisca ad un numero contenuto di codici, permettendoci un'analisi puntuale di ognuno di essi;
- **alte scorte, bassi consumi:** un'altra situazione estrema individuabile sulla matrice è quella in cui, nonostante un livello di consumi decisamente secondario, gli articoli presentano comunque alte scorte: ci troviamo nelle zone «CA» e «DA», in alto a destra. Ci sembra corretto affermare che, in questa zona, non dovremmo teoricamente trovare nessun articolo. Risulta invece abbastanza consueto individuare un gruppo non trascurabile di articoli anche in questo raggruppamento. In un caso come questo, le situazioni possibili sono sostanzialmente due. Da una parte, è molto probabile che gran parte di questi articoli siano «obsoleti»: per essi, sarebbe opportuno procedere a un'analisi dettagliata, per valutare l'azione specifica da intraprendere per facilitarne l'uscita dal magazzino (come, ad esempio, una promozione particolare o l'eventuale rottamazione). Dall'altra parte, è possibile che all'interno di questo stesso raggruppamento si possano trovare anche articoli «nuovi», che si prevede di consumare in maniera importante nell'immediato futuro e per cui si è quindi già provveduto a fare scorta: per essi, l'unica cosa da fare è controllare nel tempo l'effettivo consumo, al fine di mantenere adeguato il livello di giacenza;
- **basse scorte, alti consumi:** questa situazione, corrispondente alla zona «AC» (in basso a sinistra), risulta essere teoricamente quella a miglior efficienza, quindi preferibile. Va però osservato che, dietro all'apparente ottima gestione di questi codici, si può celare un alto numero di rotture di stock. Tra gli articoli di questo raggruppamento, infatti, potrebbero esservene alcuni per cui il basso livello di scorte può causare situazioni di indisponibilità: i costi dovuti a questa eventualità (mancate vendite, nel caso di prodotti finiti, o blocco della produzione, per i materiali d'acquisto) potrebbero rivelarsi di gran lunga superiori ai costi risparmiati grazie al mantenimento di una bassa giacenza. Ci sembra quindi giusto consigliare un'attenta analisi anche di questo raggruppamento;
- **scorte e consumi nulli:** questa zona, corrispondente all'incrocio «DD» in matrice, indica un altissimo numero di codici (nell'esempio di Tavola 1, il 50%) che non presenta né consumi né giacenze.

Quest'informazione ci dà l'idea del «risparmio» che si può ottenere grazie all'analisi degli articoli e delle relative scorte.

Riportiamo, nella Tavola 3, un riassunto grafico delle considerazioni appena proposte.

Tavola 3 • Le principali valutazioni sulla matrice incrociata

Consumi	A 80%	B 95%	C 100%
Giacenze			
A 80%	•Grandi opportunità di riduzione		•Uscita forzata •Nuovi prodotti
B 95%		•Coerenza gestionale	
C 100%	•Situazione ideale •Rischio Rotture di stock		

Come detto, una volta effettuate le valutazioni di massima sui diversi quadranti della Matrice Incrociata, è poi possibile procedere analizzando in dettaglio gli incroci rivelatisi più critici, formalizzando per ogni singolo articolo le considerazioni e le azioni decise.

In questa fase ci sembra opportuno aiutarsi (ora si) con l'indice di rotazione. Infatti, al fine di ottimizzare sempre più i tempi di analisi, può risultare utile ordinare i codici appartenenti al quadrante analizzato in base all'ordine crescente dell'indice di rotazione. Così facendo, può risultare sufficiente analizzare tutti i codici il cui indice risulta inferiore ad un valore di riferimento⁵.

Riportiamo nella Tavola 4 un esempio di una lista di articoli appartenenti al raggruppamento «AA» della Matrice Incrociata.

Tavola 4 • Analisi di dettaglio di un raggruppamento della Matrice

Codice	Descrizione	Giacenza	Consumi	Media	costo unitario	lead time	fornitore	Scorta	GIACENZA VALORE	CLASSE GIAC	CONSUMI VALORE	CLASSE CONS	I.R.
2000000120	TASTIERA.SPM2	290	32	151,33	91.957	30	3	26.667.472	A	2.942.618	A	0,110345	
2000004670	CAVO SCH.5X2X	2428,6	678	3320,77	4.075	30	500	9.897.516	A	2.763.121	A	0,279173	
2000004650	TCMB105 V23-BE	977	287	1067,92	10.597	30	21	10.352.878	A	3.041.224	A	0,293756	
2000200202	MAX1203BCAP A	418	160	136,67	19.120	30	62	7.991.951	A	3.059.120	A	0,382775	
2000002670	PRESSACAVO A	1587	610	780,33	7.506	30	10	11.912.498	A	4.578.843	A	0,384373	
2000004680	CAVO SCH.5X2X	2428,6	997	3320,77	4.075	30	500	9.897.516	A	4.063.174	A	0,410525	
2000002640	COMBIC2 BASE I	155	64	89,25	77.033	0	0	11.940.053	A	4.930.086	A	0,412903	
2000002590	CAVO SCH.4X0,6	5557,77	2329	3708,85	2.218	30	281	12.329.357	A	5.166.654	A	0,419053	
2000001691	FLASH.CARD SP	347	163	119,08	36.948	30	8	12.821.060	A	6.022.573	A	0,469741	
2000002520	CAVO SCH.4X0,6	5557,77	2718	3708,85	2.218	30	281	12.329.357	A	6.029.611	A	0,489045	
2000004610	PORTABATT.SPM	129	71	74,58	83.505	10	0	10.772.132	A	5.928.848	A	0,550388	
2000100120	PIASTRA.PRESS	109	60	85,75	79.844	30	0	8.703.018	A	4.790.652	A	0,550459	
2000000160	PIANO.FONDO S	132	75	76,33	163.619	10	0	21.597.708	A	12.271.425	A	0,568182	
2000004660	SUPP.GRUPPO F	47	27	34,67	219.747	0	3	10.328.123	A	5.933.177	A	0,574468	

⁵ A tale proposito potrebbe essere plausibile, soprattutto per quel che riguarda l'analisi dettagliata degli articoli di classe «AA», fissare come soglia il valore medio riportato per l'intero quadrante, o magari un valore-obiettivo che si ritiene opportuno raggiungere o mantenere.

Volutamente, solo alla fine delle nostre valutazioni osserviamo come, già da una prima lettura delle Tavole 1 e 2, fosse possibile individuare in MeteoSistemi la prevalenza a magazzino di materiali d'acquisto piuttosto che di semilavorati o prodotti finiti. Questo dato risultò estremamente rilevante.

Investigando attentamente sulle esigenze interne e di mercato, ci si rese infatti conto come non fosse affatto efficace mantenere a magazzino molti componenti ed assemblare poi all'ultimo momento le parti finite degli impianti. Sempre più spesso si verificava il ritardo della Produzione rispetto ai tempi di consegna definiti per le commesse.

Questo determinò l'*input* per la seconda fase di analisi.

IL DISEGNO DEL NUOVO MODELLO LOGISTICO

Riferendoci alle Tavole 5 e 6 osserviamo come, nella realtà di MeteoSistemi, si verificò l'opportunità di rivedere l'intero modello logistico.

Tavola 5 • MeteoSistemi: il modello logistico di partenza

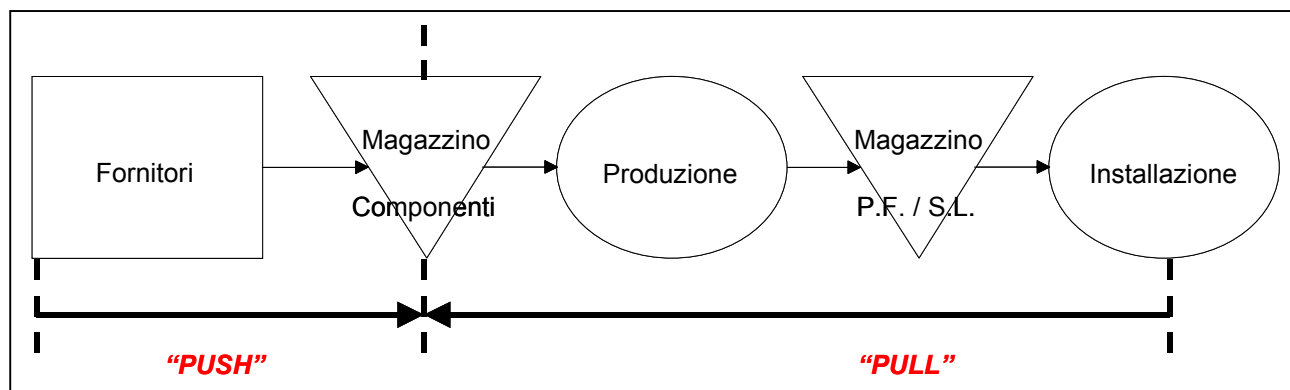
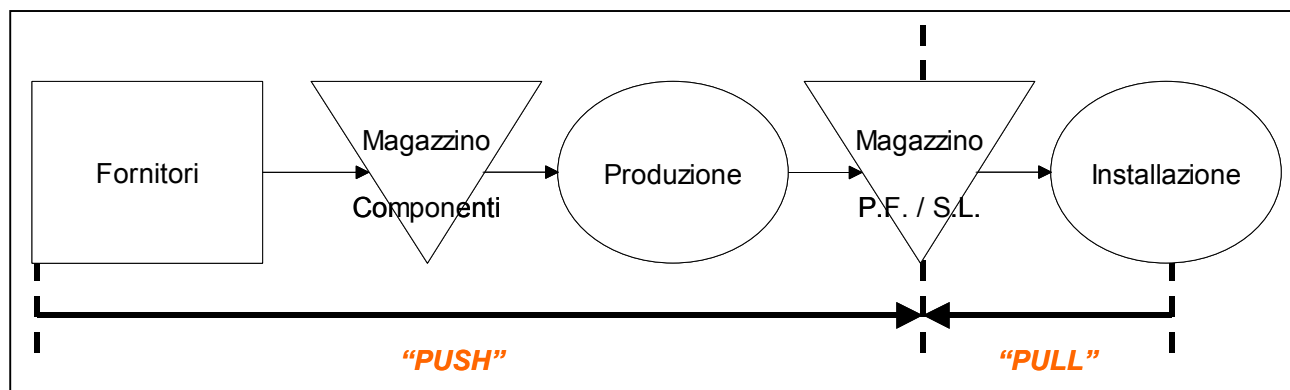


Tavola 6 • MeteoSistemi: il nuovo modello logistico



Riassumendo quanto deciso in questa prima fase, vogliamo sottolineare come la scelta del «posizionamento» delle scorte sia attività fondamentale per la ridefinizione del sistema di gestione del magazzino.

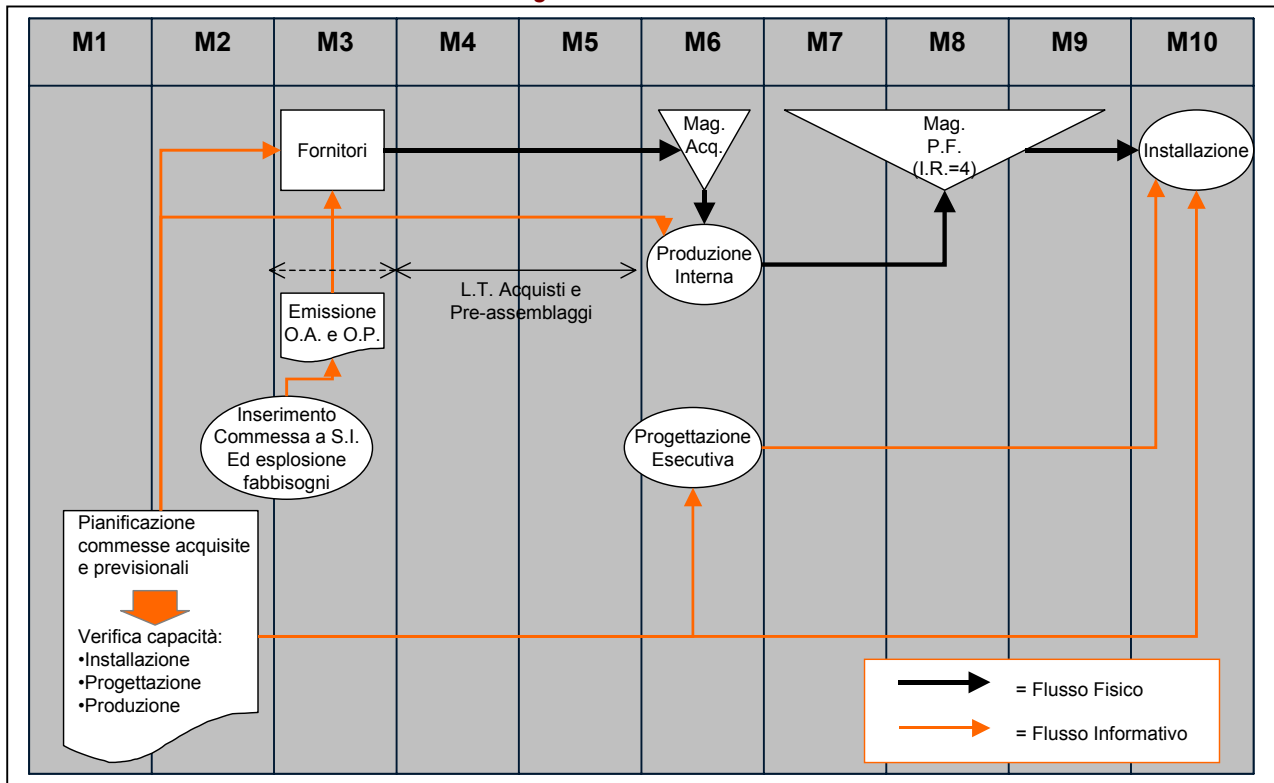
Nel caso di MeteoSistemi, risultò evidente come fosse sicuramente più opportuno programmare ed approntare le scorte degli impianti, già pronti per l'installazione, piuttosto che continuare a mantenere a scorta le materie prime e i componenti, rischiando maggiormente di dover affrontare periodi di «stress produttivo».

Una volta effettuata una scelta di questo genere, risultò chiaro come le scorte di materiali d'acquisto avrebbero dovuto limitarsi ai materiali strategici e ai materiali approvvigionabili solo con lotti economici d'acquisto.

Nel caso in esame, i lunghi tempi di realizzazione delle commesse permettevano comunque di poter gestire un buon orizzonte di pianificazione.

Riportiamo nella Tavola 7 il nuovo modello logistico, rappresentato in maniera più dettagliata: è possibile individuare le attività del processo logistico ed il loro *timing*, da garantire poi in fase esecutiva.

Tavola 7 • MeteoSistemi: il nuovo modello logistico – Flussi fisici ed informativi



Questa fase di analisi e ridefinizione del modello di riferimento permette di portare alla luce criticità mai valutate nella loro vera natura e rilevanza.

Ad esempio, nel caso di MeteoSistemi si rivelò certamente critica l'attività di progettazione esecutiva, senza la quale i prodotti realizzati in Produzione non erano, di fatto, «installabili». Il problema, nel passato, era stato in parte «mascherato» da opportunità commerciali che permettevano *tranches* di consegna degli impianti e relativa fatturazione delle sole merci in fasi della commessa precedenti all'effettiva installazione del sistema, effettuabile necessariamente solo al termine della commessa. Fatto, però, che non poteva evitare periodi di sottoutilizzo al Reparto Installazioni, comunque soggetto a tutte le inefficienze logistiche.

È importante osservare come, per l'implementazione di un modello di questo tipo, sia necessario strutturare meccanismi organizzativi efficaci per il continuo monitoraggio ed aggiustamento del sistema.

Nel caso di riferimento, ad esempio, l'azienda dovette fare un certo sforzo culturale per «istituzionalizzare» riunioni periodiche di pianificazione, unica soluzione percorribile per permettere la sincronizzazione fra le diverse aree aziendali, fino a quel momento estremamente indipendenti fra loro ed abituate ad un semplice rapporto di cliente-fornitore interno.

Una volta analizzato lo «stato di salute» del magazzino, e ridefinita la logica di funzionamento dell'intero sistema logistico, si poté infine procedere alla fase di definizione e simulazione del sistema di livelli di scorte ottimali⁶.

CONCLUSIONI

Percorrendo le fasi di analisi del sistema di gestione materiali seguite in MeteoSistemi, è possibile comprendere come anche il modo di effettuare l'analisi possa conferire o meno valore ad un'iniziativa di miglioramento.

⁶ Rimandiamo l'illustrazione di tale fase, caratterizzata dai criteri di scelta delle politiche di gestione e dagli opportuni metodi di calcolo dei livelli di scorte ottimali, ad un nostro prossimo articolo.

Va sottolineato come, al di là dei metodi più o meno sofisticati di previsione dei consumi e definizione delle scorte, la profonda comprensione dello stato dell'arte della gestione del magazzino e delle inefficienze generate fino al momento dell'analisi possono permettere ad un'azienda di ottenere sicuri benefici, mantenibili nel medio-lungo termine.

L'utilizzo di sistemi di controllo che possano anche «guidare» nell'individuazione delle priorità, sia di analisi che operative, è a nostro parere uno degli obiettivi che i processi aziendali di supporto dovrebbero sempre perseguire. L'organizzazione efficace delle informazioni, a qualsiasi livello, è uno dei nodi principali per una buona gestione: la logistica, sotto quest'aspetto, non è diversa dalle altre aree aziendali.

GLOSSARIO

Indice di rotazione

Indicatore dato dal rapporto fra il consumo e la giacenza di scorte, che consente di effettuare una valutazione complessiva della performance del magazzino o di parti specifiche di esso.

ABC (Activity Based Costing)

Sistema di rilevazione dei costi che ha lo scopo è di attribuire ai prodotti i costi cosiddetti di "struttura" o "indiretti", ossia quelli legati alle attività svolte dalle funzioni amministrative di vario genere e di supporto alle attività di produzione.

Documento reperibile, assieme ad altre monografie, nella sezione Dossier del sito www.sanpaoloimi.com/impres

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

Fonte: Amministrazione & Finanza-Quindicinale di gestione, pianificazione e controllo aziendale, Ipsoa Editore