

Rapporto
produzione
commercio/2



Il contributo di un tecnico della grande distribuzione
Il costo delle varie fasi
Il problema della mancata «pallettizzazione» ed il possibile sgravio del 20%
I mutamenti che sono in atto

Gestione scorte: addio rendite di posizione

di GIUSEPPE BALLETTA *

La logistica nella grande distribuzione rappresenta la funzione che presiede alla ottimizzazione del flusso di prodotti che transitano per il centro di distribuzione verso i punti vendita, di conseguenza un tassello molto importante nel determinare l'economicità della gestione (quindi anche il punto di vendita) e, non ultimo, l'efficacia intesa come qualità del servizio ai punti vendita. Per cercare di capire la sua reale importanza dobbiamo calarci nella realtà del settore che, mentre da un lato per le sue caratteristiche intrinseche non produce valore aggiunto (nel senso di un maggior valore che si somma a quelli originari a causa dell'atto di «produrre»), dall'altro è presidiato dall'effetto concorrenziale che si fa particolarmente sentire in questi ultimi anni, il quale richiedendo i margini impone una verifica da un punto di vista dell'efficienza del sistema distributivo.

È in questa duplice ottica che dobbiamo inquadrare la funzione logistica, come presidio all'efficacia e all'efficienza della gestione aziendale. Il suo costo è rappresentato dal «peso» del magazzino in termini di valore immobilizzato e la sua efficienza è misurata, quindi, dal tasso di rotazione, cioè il numero di volte che l'insieme dei prodotti presenti a magazzino si rinnova nel corso dell'anno, oltre che dagli indici di produttività «puri». Queste prime e semplici notazioni mi sembra chiariscano sufficientemente l'importanza e la crucialità di tale funzione, tanto più se si pensa alle caratteristiche della nostra organizzazione basata sull'associazionismo (i punti di vendita sono di proprietà di chi ci lavora) e sulle molteplicità dei canali di vendita serviti. Questo comporta una pluralità di esigenze che devono essere soddisfatte dalla medesima organizzazione: quindi, nella maggioranza dei casi, la leva di specializzazione per canale, che porterebbe notevoli vantaggi in termini logistici, non è attivabile, pilotando la ricerca ad altre soluzioni che consentano il raggiungimento del numero di rotazioni sufficienti a permettere una razionale gestione del magazzino.

Le principali attività logistiche possono essere così sintetizzate: il calcolo del fabbisogno, la gestione delle scorte, la gestione del magazzino, la distribuzione fisica. Queste attività sono da considerarsi integrate ed interagenti contribuendo tutte alla ottimizzazione del flusso di merci. Tra questi la gestione delle scorte, fino ad ora relegata in una posizione minore (a vantaggio ad esempio della politica degli acquisti), è l'area su cui oggi ci si sta concentrando maggiormente per conseguire ulteriori economie in termini di oneri finanziari e di costi delle strutture fisiche.

Anche perché sulle altre due aree, storicamente più appartenenti alla logistica, almeno per quanto riguarda il settore distributivo, si sono raggiunti modelli organizzativi già abbastanza soddisfacenti.

I principali fattori che influenzano sono: la struttura e le politiche dell'azienda, le strutture logistiche, la tipologia dei prodotti, gli imballi, costo unitario e margini di contribuzione, le caratteristiche della domanda.

no a seconda dell'importanza che hanno nella formazione del fatturato. Questa analisi presenta notevoli vantaggi, non ultimo quello della semplicità e chiarezza; per le aziende della grande distribuzione permette di concentrarsi su pochi articoli che hanno una altissima percentuale di fatturato e di movimentazione; il primo 20% di prodotti sono quelli che devono essere tenuti attentamente sotto controllo in quanto sono i prodotti «critici» per l'azienda, di essi dovremo determinare livelli ottimali di scorta, coltivare i rapporti con i relativi produttori per favorire un sempre maggiore livello di integrazione. I rimanenti articoli possono essere gestiti in modo molto più elastico in quanto in termini di valore di scorta e di incidenza sulle vendite sono di importanza secondaria.

Se poi l'analisi ABC viene supportata da alcuni semplici strumenti che ne consentano l'incrocio con i livelli di scorta e le movimentazioni, avremo un potentissimo strumento gestionale, dotato della sufficiente flessibilità da consentire la visione dei cambiamenti che avvengono nella gestione dei prodotti. In quanto non dobbiamo dimenticare che in questo settore non è possibile progettare una struttura logistica statica che non tenga in considerazione della dinamicità del mercato dei cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, e dei comportamenti della concorrenza.

Per quanto riguarda la gestione del magazzino (ovvero l'organizzazione di tutte le operazioni al suo interno) vediamo le principali fasi operative che sono: arrivo, stoccaggio, ripristino, picking o prelievo, controllo.

La movimentazione all'interno del magazzino avviene, per quanto possibile, su pallets del tipo 80 x 120; lo stoccaggio può essere a terra (per i prodotti ad alta rotazione e/o voluminosi) o a scaffale (per i prodotti a media e bassa rotazione). Il sistema operativo è il cosiddetto «a corsa unica», cioè il corridoio serve sia per le operazioni di prelievo che per le operazioni di stoccaggio ai piani di scorta e di ripristino dei posti palletta a presa.

Le scaffalature sono a sel plani (compreso quello a terra) il piano a terra e il primo piano sono i piani di prelievo, gli ultimi quattro di scorta, tra le attrezzature di magazzino annoveriamo anche rulliere a gravità per i prodotti con imballo da fortillore di piccole dimensioni e drive in per i prodotti voluminosi ad altissima rotazione. All'interno del magazzino è individuato un unico percorso lungo il quale un preciso display merceologico offre i circa 2500 articoli del settore generi vari (che è quello di dimensioni più vaste), posizionati secondo un ordine che tiene conto del mix di volume, peso, fragilità e famiglia merceologica.

Il percorso lo percorre il bordo di un mezzo elettrico che porta 3 roll container e preleva i vari imballi seguendo una lista di prelievo stampata dal calcolatore che precedentemente ha raccolto gli ordini dai punti vendita via telefono utilizzando calcolatori portatili presso i punti vendita stessi.

È un tipo di modello organizzativo valido per aziende di queste dimensioni, con dei vincoli a livello logistico derivanti dall'eterogeneità dei punti vendita e dal proseguire della fase espansiva. Ora, ritornando alle fasi operative sopra enunciate possiamo vedere dal grafico l'incidenza in termini di costo delle diverse fasi, notiamo immediatamente i due picchi in corrispondenza dell'arrivo e del picking, il che si spiega logicamente sapendo che in queste due fasi un pallet viene movimentato a mano, im-

ballo per imballo, totalmente (prelievo) o in buona percentuale (arrivo).

Se ora approfondiamo che cosa avviene al momento dell'arrivo delle merci notiamo che la maggioranza degli imballi arriva su pallet, ma se guardiamo le referenze la percentuale si riduce al 33% e scenderebbe ulteriormente se la analizzassimo per produttore (fig. 2). Abbiamo poi standardizzato i tempi di scarico a seconda del modo con cui gli imballi vengono consegnati (su pallet pronti per lo stoccaggio, su pallet

che però vanno manipolati, completamente a collettame; ponendo uguale a 1 il tempo necessario per scaricare un pallet idoneo per essere stoccato nel posto pallet destinati all'interno del magazzino vediamo come variano i tempi nel momento in cui manipoliamo la merce. Bisogna tenere anche presente che i costi del personale rappresentano il 70% dei costi della movimentazione, quindi è facile a questo punto, dato l'alto costo della manodopera nel nostro paese, stabilire il rapporto

esistente tra costo della movimentazione e tipo di arrivo delle merci. Senza dilungarsi su questi accademismi, resta il fatto che se tutti i prodotti venissero consegnati a pallet il costo totale della movimentazione di magazzino diminuirebbe del 20%.

Con questo è stato portato un esempio delle problematiche tipiche che si debbono affrontare nella logistica della grande distribuzione; in ogni caso i problemi attuali di questa funzione non sono solo di trasporto su pallet o meno; più in generale

possiamo affermare che la situazione della logistica è in via di trasformazione, stanno mutando i rapporti che legano il mondo dei produttori con quello dei distributori, mutamento che ha avuto origine dalla profonda trasformazione dell'industria dopo la seconda crisi petrolifera che ha dato forte impulso al concetto di flessibilità nella produzione mediante l'adozione di nuove tecnologie, del decentramento produttivo, dell'innovazione sia di prodotto che di

processo. Questa situazione unita ad un aumento dei livelli di concorrenza all'interno, ad esempio, del settore alimentare sta determinando un profondo cambiamento nell'apparato distributivo del nostro paese, tutto ciò comporta una ridefinizione dei compiti delle funzioni e del personale, all'interno delle nostre imprese è richiesta una sempre maggiore integrazione tra produttori e distributori in modo che quest'ultimi possano programmare i loro

livelli di scorte e più in generale la loro attività. Se uniamo le considerazioni fatte sopra ai cambiamenti avvenuti nella società italiana o più semplicemente nei consumi alimentari è facile intuire quali mutamenti sono in atto nel sistema distributivo; non è più possibile vivere su delle rendite di posizione, occorre dinamicità nella gestione delle scorte, sistemi di programmazione per l'inserimento di nuove linee di prodotti, quantità e soprattutto qualità dell'in-

formazione che fino a poco tempo addietro erano impensabili in questo settore; la profonda trasformazione che ha investito l'apparato distributivo del nostro paese esige un notevole sforzo di tutto il sistema distributivo, ed in questo contesto il ruolo giocato dalla logistica è prioritario in quanto è la funzione che per prima risente del cambiamento avvenuto nella catena distributiva.

* Ingegnere, esperto di logistica della grande distribuzione

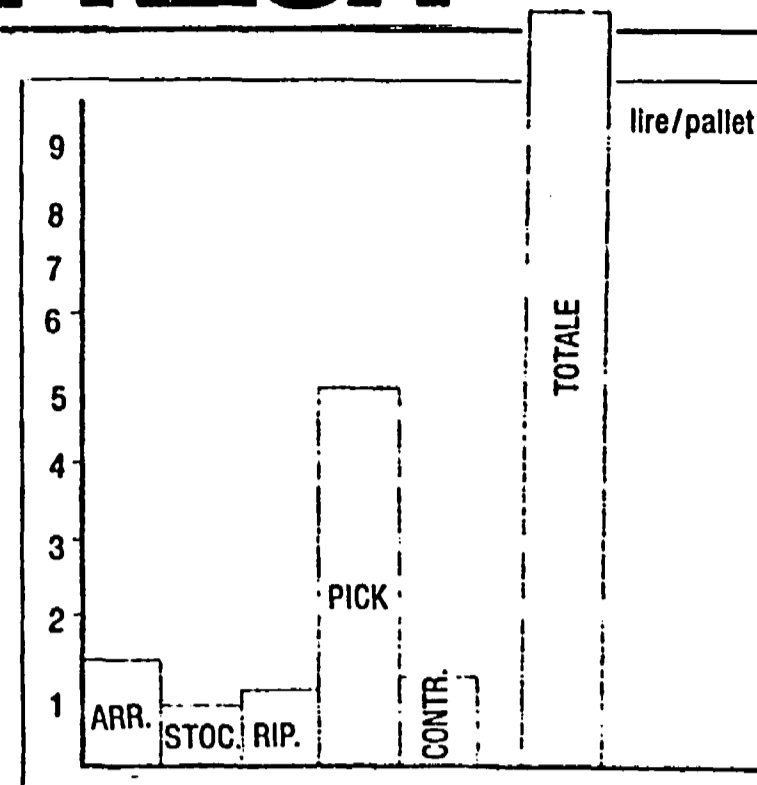


FIGURA 1
Confronto tra i tempi standard di movimentazione di un pallet di merce nelle varie fasi operative del magazzino

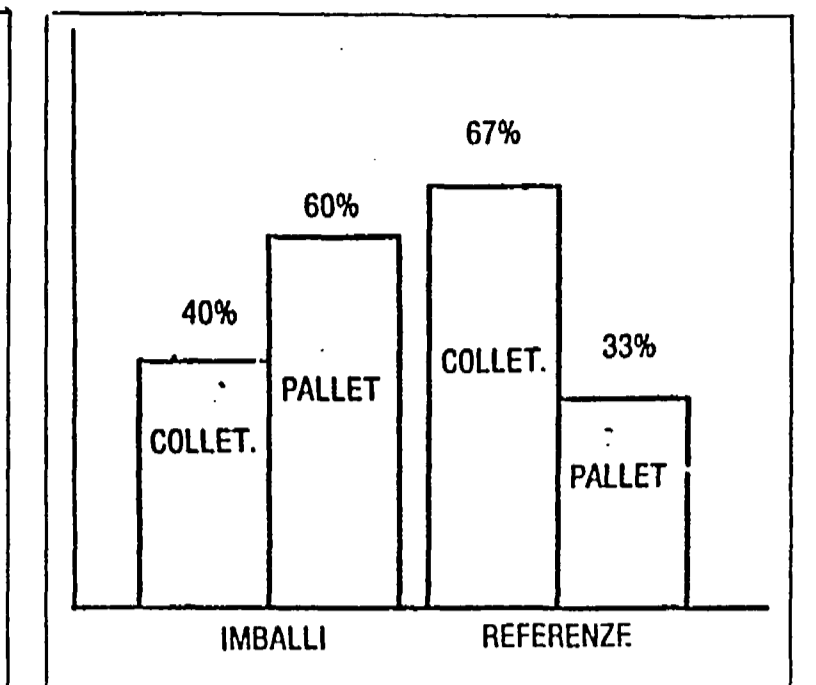


FIGURA 2
Modalità di consegna degli imballi e delle referenze risultate dalla rilevazione di 4 settimane fatta nel reparto arrivo merci in due diversi periodi dell'anno

BNL IN BRASILE CON SEI FILIALI



Con l'acquisizione del Banco Denasa de Investimento, la Banca Nazionale del Lavoro dispone di 6 nuovi punti operativi in Brasile, che operano sotto la ragione sociale BNL - DENASA BANCO DE INVESTIMENTO S.A., in un Paese con grandi prospettive di sviluppo e verso il quale si indirizzano importanti investimenti di imprese italiane.

SÃO PAULO
Av. Paulista, 1294 - 3. e 4. Andar
01310 SP
Tel.: (011) 256.6055
Telex: (011) 22321

BELO HORIZONTE
Rua Tamóias, 200 - 6. Andar
30000 MG
Tel.: (031) 226.8814/224.7249/226.8588
Telex: (031) 1367

RIO DE JANEIRO
Av. Almirante Barroso, 52 - 31. Andar
20031 RJ
Tel.: (021) 297.3933
Telex: (021) 21724

PORTO ALEGRE
Av. Alberto Bins, 526
90030 RS
Tel.: (0512) 21.6977
Telex: (051) 1639

***BRASILIA - DF**
SCS - Quadra 6 - Edifício Guanabara
70000 D F
Tel. (061) 224.8609/224.4002

***FLORIANOPOLIS - SC**
Rua Tenente Silveira, 51 - 3. Andar
88000 SC
Tel.: (0482) 22.7519

*Agenzie della BNL DENASA DISTRIBUIDORA DE TITULOS E VALORES MOBILIARIOS.