



I KPI PER UNA LOGISTICA DI ECCELLENZA

Milano, 13 dicembre 2023

SIMCO Srl
Via Durando 38 - Milano
Tel. 0239325605 – Fax 0239325600
www.simcoconsulting.com

Relatore: Luca Romano
Senior Consultant

La presente documentazione è protetta dalle norme sui diritti d'autore e nessuna parte può essere riprodotta con l'ausilio di qualsiasi supporto, integralmente o parzialmente, senza esplicito consenso preliminare di Simco.

CHI È SIMCO

La società

Simco Consulting è una delle più importanti società italiane di consulenza e formazione specializzate nella logistica. Dal 1981, anno della sua fondazione, Simco ha sviluppato **oltre 2.400 progetti per più di 600 Clienti** di diverse dimensioni e settori merceologici.

La nostra missione consiste nel saper **coniugare competenze e tecnologie per analizzare e migliorare processi**, motivare e qualificare le Risorse Umane **al fine di controllare e sviluppare le performance complessive dell'azienda.**

Il nostro metodo non fornisce soluzioni standard, ma **offre un approccio su misura, modellato sulle reali esigenze del Cliente ed ispirato a concretezza e innovazione.**



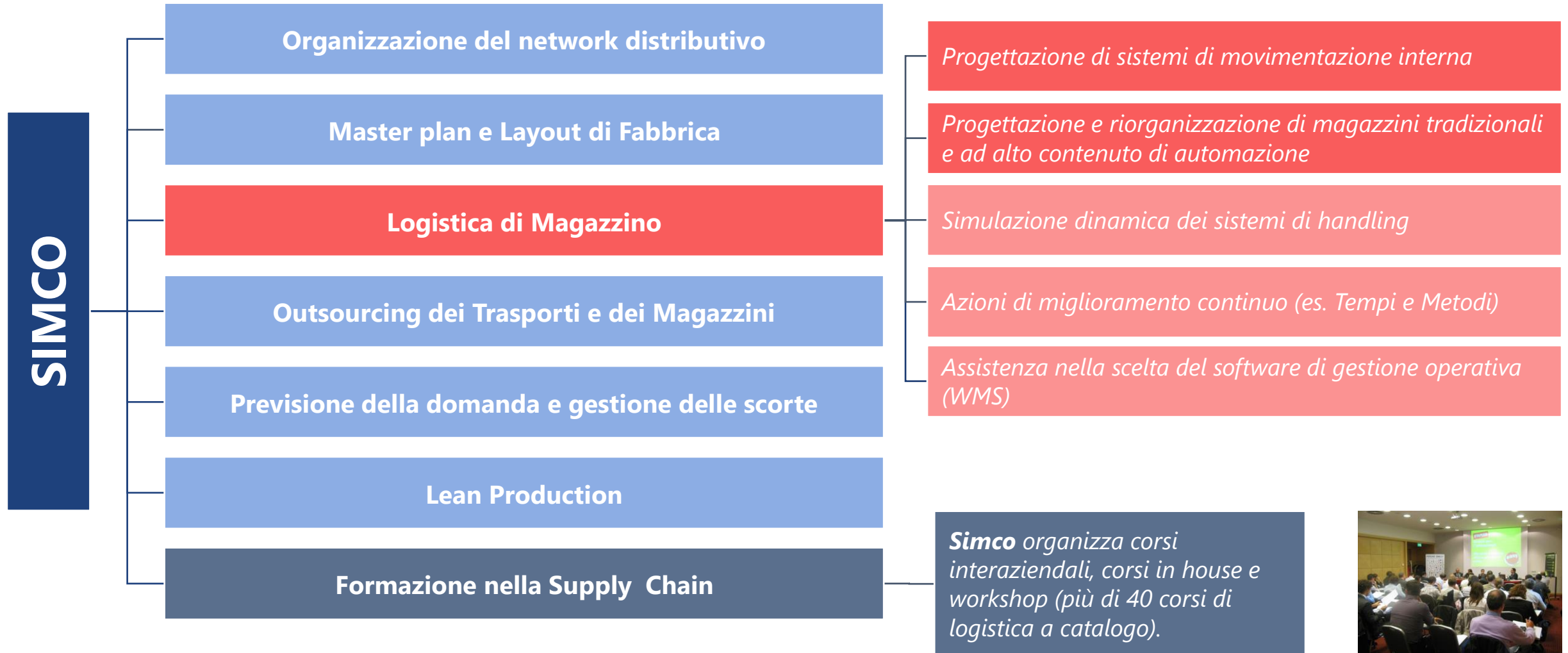
CHI È SIMCO

Alcune delle Aziende che ci hanno scelto



CHI È SIMCO

Le nostre aree di intervento



ISTRUZIONI PER L'USO...

Prima di iniziare condividiamo alcune semplici regole per gestire al meglio questo tempo insieme:

- Per tutta la durata del webinar **il vostro microfono rimarrà disattivato** per permettere un'esposizione più chiara da parte del relatore e senza interruzioni
- Tutte **le domande verranno concentrate alla fine** del webinar per non interrompere la spiegazione: potrete comunque **scrivere e inoltrare le vostre domande** man mano che vi vengono in mente mediate l'apposito spazio "Domande"
- Nell'ultima slide verranno rilasciati tutti i **recapiti del relatore** in modo che possiate contattarlo anche in un momento successivo per domande e approfondimenti.

In ogni caso tra qualche giorno saranno disponibili sia il materiale in .pdf utilizzato dal relatore, sia l'intera registrazione del webinar.

TRACCIATO DELL'INTERVENTO

I KPI PER UNA LOGISTICA DI ECCELLENZA...

LA MISURAZIONE E GLI
INDICATORI DI
PERFORMANCE

LE PERFORMANCE
DELLA LOGISTICA

I SISTEMI DI CONTROLLO
DELLE PERFORMANCE



LA MISURAZIONE E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Prendere le decisioni in Azienda



Le decisioni sono di tipo reattivo e non proattivo

La strategia è quantitativa e non qualitativa

**Niente crisi...
niente decisioni**

**L'attenzione all'operatività
domina il tempo del manager**

- INEFFICIENZE
- AUMENTO DEI COSTI
- MANAGEMENT NON ABBASTANZA INFORMATO
- OPPORTUNITÀ PERSE

**PERDITA DI
COMPETITIVITÀ**

LA MISURAZIONE E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Il paradosso delle informazioni

Principi di gestione per la qualità derivati dalla ISO 9001:2015:

1. Organizzazione orientata al cliente
2. Leadership
3. Coinvolgimento delle persone
4. Approccio per processi
5. Miglioramento continuo



6. Decisioni basate su dati di fatto

7. Relazioni di reciproco beneficio



In Azienda normalmente si “soffre” per un **eccesso di dati** che talvolta possono disorientare in quanto:

- ✓ non sono strutturati;
- ✓ non hanno la frequenza e la tempestività adeguata;
- ✓ non sono integrati (ogni sistema informativo ha un proprio reporting);
- ✓ sono riprodotti su supporti inadeguati.

“Siamo vittime di un'alluvione di informazioni e, al tempo stesso, di una carestia di conoscenza” (Rutheford D. Rogers, The New York Times, 25 febbraio 1998).

LA MISURAZIONE E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Perché misurare?

La **misurazione** è l'elemento chiave di ogni processo di miglioramento

- permette di verificare l'andamento dell'**efficienza operativa** confrontando indici specifici di riferimento con valori obiettivo
- ogni sistema tende ad evolvere nella direzione nella quale vengono effettuate misurazioni

QUALSIASI PROCESSO
PUÒ ESSERE
MIGLIORATO

POSSO MIGLIORARE
SOLO CIÒ CHE
CONOSCO

CONOSCO SOLO CIÒ
CHE **MISURO**

PERCHÉ MISURARE

Percepire i segnali relativi a risultati, stato dell'azienda, richieste dei Clienti, etc.

Migliorare la qualità e la tempestività delle decisioni

Pianificare le risorse e le attività del sistema logistico

Controllare e migliorare l'efficienza delle risorse impiegate

Controllare i costi, articolandoli per attività, Clienti, etc.

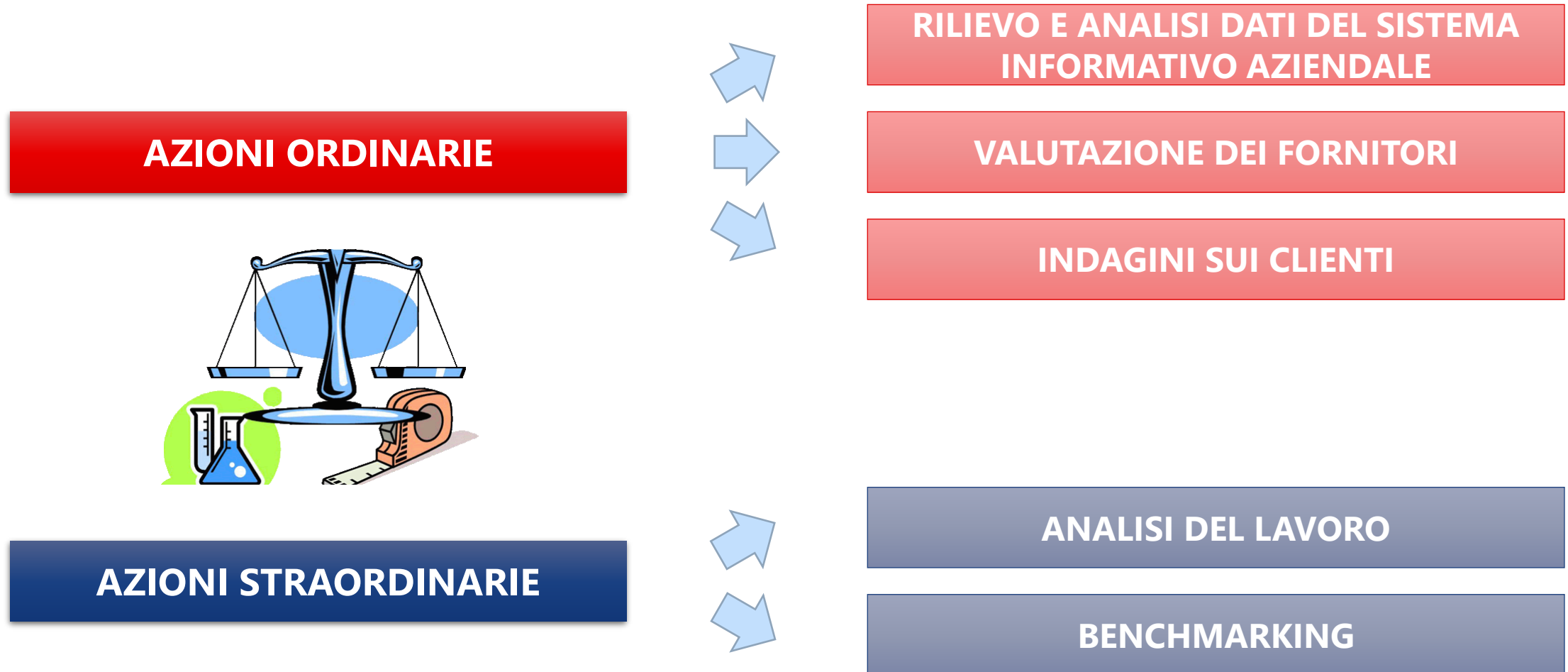
Migliorare la qualità del servizio (disponibilità, accuratezza, lead time, etc.)

Definire gli obiettivi per premiare e incentivare le persone

Effettuare statistiche

LA MISURAZIONE E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

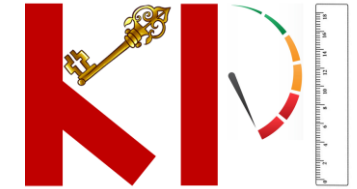
Come misurare?



LA MISURAZIONE E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Definizione di KPI

- ❑ Un **indicatore chiave di prestazione (Key Performance Indicator)** è una misura quantificabile che una società utilizza per determinare in quale misura gli obiettivi prefissati operativi e strategici vengono raggiunti.
- ❑ Questo significa che diverse aziende hanno diversi KPI a seconda dei loro rispettivi criteri di performance o priorità: **Non c'è un numero specifico di KPI di cui un'Organizzazione ha bisogno!**
- ❑ Allo stesso tempo, gli indicatori di solito seguono standard del settore.
- ❑ I KPI di un'organizzazione possono non corrispondere agli obiettivi specifici dell'organizzazione stessa.



- ❑ L'individuazione dei KPI presuppone la **scomposizione dei processi** in successivi livelli di approfondimento.
- ❑ Un indicatore chiave di prestazione deve essere basato su dati oggettivi.
- ❑ I KPI devono essere definiti in modo tale che i fattori al di fuori del controllo di una attività non possano interferire con la loro realizzazione.

LA MISURAZIONE E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

Le macro-tipologie di KPI

EFFICACIA

Qualità intesa come conformità alle attese del Cliente



EFFICIENZA

Rendimento delle risorse in funzione del raggiungimento degli obiettivi

SATURAZIONE

Livello di sfruttamento di alcune risorse, tipicamente quelle difficilmente incrementabili

VOLUME/FLUSSO

Trend delle attività operative in termini quantitativi

LA MISURAZIONE E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

I requisiti dei KPI

Un sistema di misurazione delle prestazioni deve avere le seguenti caratteristiche:



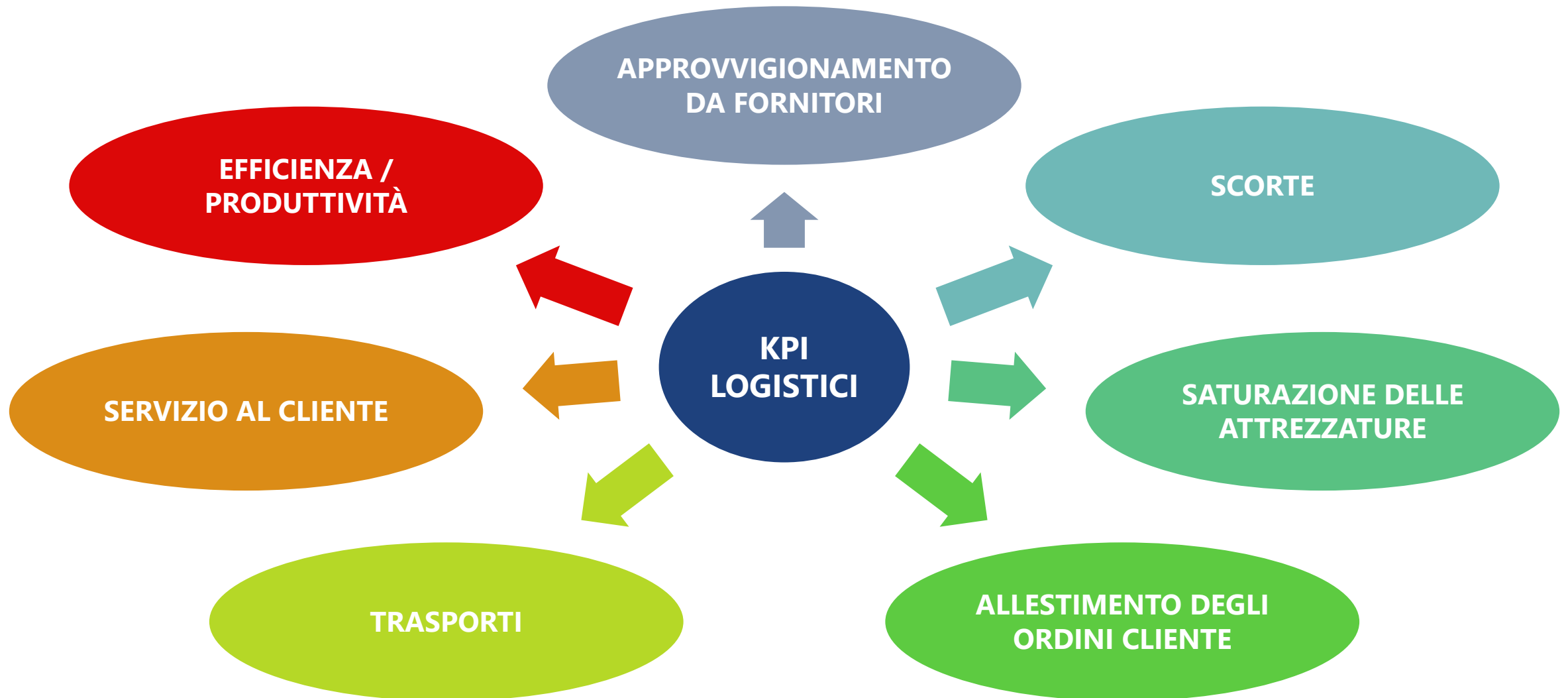
LA MISURAZIONE E GLI INDICATORI DI PERFORMANCE

I passi per la realizzazione dei KPI



LE PERFORMANCE DELLA LOGISTICA

Le principali aree da monitorare



LE PERFORMANCE DELLA LOGISTICA

I KPI dell'approvvigionamento da Fornitori



TEMPO CICLO ORDINE-CONSEGNA: intervallo di tempo che intercorre tra l'istante di percezione della situazione di penuria e l'istante di piena disponibilità della fornitura, conforme all'ordine.



FREQUENZA DI CONSEGNA: numero di consegne programmate nell'intervallo di tempo di riferimento.



PUNTUALITÀ DI CONSEGNA: capacità del Fornitore di rispettare la finestra temporale concordata per la consegna.



ACCURATEZZA DI CONSEGNA: capacità del Fornitore di rispettare le condizioni pattuite per le consegne relativamente a conformità all'ordinato, imballi, documentazione, etc.



FLESSIBILITÀ DI CONSEGNA: capacità del Fornitore di soddisfare esigenze urgenti e/o impreviste del Cliente.

LE PERFORMANCE DELLA LOGISTICA

I KPI delle scorte

L'**Indice di Rotazione (I.R.)** di un articolo (o insieme di articoli) esprime il numero di volte in cui, nel periodo considerato, avviene il suo (o il loro) rinnovo totale in magazzino, permettendo all'impresa di recuperare le risorse finanziarie investite nelle scorte.

L'inverso dell'indice di rotazione esprime la permanenza media della merce a magazzino, ovvero i "**GIORNI DI COPERTURA**".



L'**Item Fill Rate (IFR)** è un indicatore che misura la frazione di domanda evadibile immediatamente per mezzo delle scorte disponibili di uno specifico articolo. Esso rappresenta la differenza in termini percentuali tra la quantità richiesta per un determinato articolo e la sua giacenza disponibile in magazzino.

L'**Order Fill Rate (OFR)** è un indicatore che misura la frazione di ordini evadibili immediatamente per mezzo delle scorte disponibili. Esso rappresenta la capacità di soddisfare la domanda e dipende dagli Item Fill Rate degli articoli richiesti negli ordini.

LE PERFORMANCE DELLA LOGISTICA

I KPI di saturazione delle attrezzature



L'**Indice di Saturazione delle Scaffalature (I.S.SCAF.)** esprime il numero di ubicazioni di stoccaggio occupate rispetto al numero di ubicazioni complessivamente disponibili a magazzino, eventualmente articolato per aree.

Le ubicazioni devono essere correttamente definite in funzione della tipologia di struttura di riferimento (es. posti pallet per scaffalature convenzionali, canali per scaffalature drive-in, ripiani per scaffalature leggere, etc.).

L'**Indice di Saturazione Superficiale (I.S.SUP.)** è un indicatore che misura il rapporto tra la superficie occupata e lo spazio complessivamente disponibile a magazzino.

Se espresso in metri cubi, si parla di **Indice di Sfruttamento Volumetrico (I.S.VOL.)**.

Il concetto di saturazione si applica a tutte le risorse scarse presenti in magazzino.

In presenza di equipment critici (es. trasloelevatori, navette, pallettizzatori, etc.) si misura la "**SATURAZIONE DINAMICA**" degli stessi, quale rapporto tra il flusso attualmente gestito e la capacità massima di movimentazione.



LE PERFORMANCE DELLA LOGISTICA

I KPI dell'allestimento degli ordini Cliente



TEMPO CICLO ORDINE-CONSEGNA: intervallo di tempo che intercorre tra l'istante di ricevimento dell'ordine e l'istante di consegna delle merci al Cliente (in funzione del tipo di "resa"), conformi all'ordine.



PUNTUALITÀ DI CONSEGNA: capacità di rispettare la finestra temporale concordata con il Cliente per la consegna.



ACCURATEZZA DI CONSEGNA: capacità di rispettare le condizioni pattuite con il Cliente per le consegne relativamente a conformità all'ordinato, imballi, documentazione, etc.



FLESSIBILITÀ DI CONSEGNA: capacità di soddisfare esigenze urgenti e/o impreviste del Cliente.

Un indicatore completo in grado di rappresentare tutto il processo «order to cash» è il "**PERFECT ORDER**", che misura la "perfezione" di ogni singolo processo coinvolto con l'emissione di un ordine (normalmente si misurano gli errori per ogni riga d'ordine, es. ritardi/errori in fase di inserimento nel CRM, preparazione in magazzino, consegna del corriere, fatturazione, etc.).

LE PERFORMANCE DELLA LOGISTICA

I KPI dei trasporti

LEAD TIME CONSEGNA

1. ΔT consegna merce

PUNTUALITÀ

1. consegne (ritiri) puntuali / totale consegne (ritiri)
2. consegne (ritiri) in anticipo / totale consegne (ritiri)
3. consegne (ritiri) in ritardo / totale consegne (ritiri)

ACCURATEZZA

1. consegne errate / totale consegne
2. colli danneggiati / totale colli spediti

SATURAZIONE

1. volume spedito per mezzo / capacità mezzo in volume
2. peso spedito per mezzo / capacità mezzo in peso
3. pallet spediti per mezzo / capacità mezzo in pallet

INDICE CARATTERISTICO DEL VIAGGIO

1. volume spedito per viaggio
2. numero medio di consegne per viaggio
3. numero medio di km per viaggio

LE PERFORMANCE DELLA LOGISTICA

I KPI del Servizio al Cliente

CUSTOMER SATISFACTION SCORE (CSAT)

- è un indicatore che misura il livello di soddisfazione dei Clienti, determinato in genere dalla domanda "Come giudicheresti il tuo grado di soddisfazione al servizio ricevuto?" su una scala di risposte 1-3, 1-5 o 1-10.

NET PROMOTER SCORE (NPS)

- è un indicatore che misura il livello di fedeltà dei Clienti, determinato in genere dalla domanda "Con quale probabilità consiglieresti questa Azienda ad un amico o ad un collega?" su una scala di risposte 0-10.

CUSTOMER EFFORT SCORE (CES)

- è un indicatore che misura la facilità di un'esperienza con l'Azienda, determinato in genere dalla domanda "L'azienda mi ha permesso di gestire facilmente il mio problema?"

How would you rate your overall satisfaction with our service?



How difficult was it for you to solve your problem today?




LE PERFORMANCE DELLA LOGISTICA

I KPI di efficienza e produttività


ACTIVITY BASED COSTING

“UNA METODOLOGIA CHE MISURA COSTI, PRESTAZIONI DI ATTIVITÀ, RISORSE E OGGETTI DI COSTO (ES. PRODOTTI/SERVIZI). LE RISORSE SONO ASSEGNATE AD ATTIVITÀ, QUINDI LE ATTIVITÀ SONO ASSEGNATE AGLI OGGETTI DI COSTO IN BASE AL LORO USO”.

Pohlen, La londe, "Implementing ABC in logistics, Journal of Business Logistics, Vol. 15, N. 2, 1994



Le attività comportano dei costi e gli oggetti di costo creano la domanda delle attività



Il costo di un prodotto/servizio è la somma dei costi delle attività richieste per il prodotto/servizio

- **PRODUTTIVITÀ DI SCARICO MEZZI** = Unità di Carico scaricate / totale ore lavorate allo scarico mezzi
- **PRODUTTIVITÀ DI RICEVIMENTO** = righe d'ordine (in ingresso) / totale ore lavorate al ricevimento
- **PRODUTTIVITÀ DI MESSA A DIMORA** = righe di messa a dimora / totale ore lavorate al versamento
- **PRODUTTIVITÀ DI PRELIEVO** = righe di picking / totale ore lavorate all'allestimento degli ordini
- **PRODUTTIVITÀ DI CARICO MEZZI** = Unità di Carico caricate / totale ore lavorate al carico mezzi

I SISTEMI DI CONTROLLO DELLE PERFORMANCE

La Reportistica

L'obiettivo di un **Sistema di Reportistica** è generalmente quello di fornire una documentazione analitica sulle attività di rilievo dell'organizzazione all'interno della quale è sviluppato.

- ❑ Un reporting completo conterrà indicatori di flusso, di efficienza/efficacia del processo, di congruità economica
- ❑ Le informazioni devono essere sintetiche, significative e affidabili
- ❑ La frequenza è strettamente dipendente dalla tipologia di report
- ❑ I report non devono essere mai forniti "fuori tempo massimo", quando cioè le decisioni sono già state prese o avrebbero dovuto essere già state prese



OBIETTIVI:

1. segnalare alla direzione (tempestivamente e in modo completo e facilmente comprensibile) se **l'Azienda è in linea con gli obiettivi di redditività, costi e performance** stabiliti in sede di budget
2. fornire la base solida e condivisa per la **valutazione delle prestazioni manageriali e quelle dei Fornitori o degli Outsourcer**

I SISTEMI DI CONTROLLO DELLE PERFORMANCE

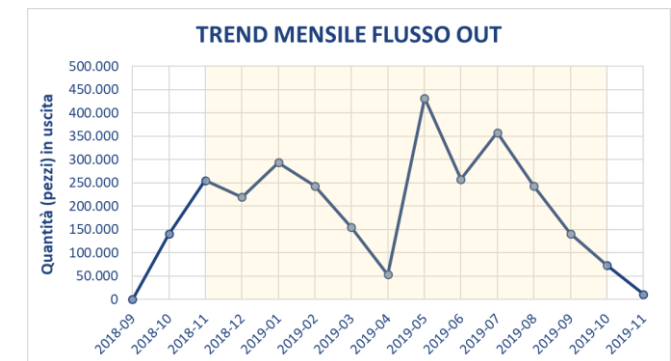
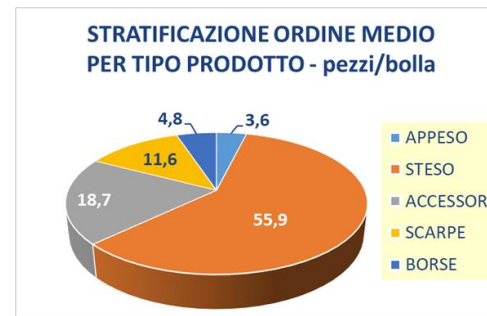
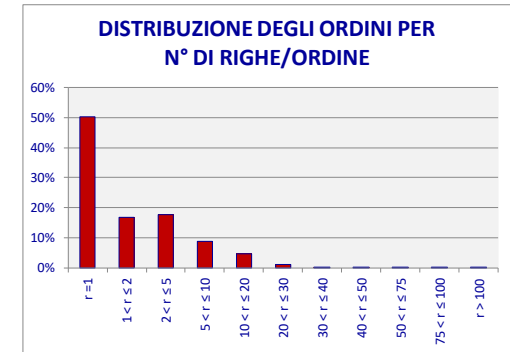
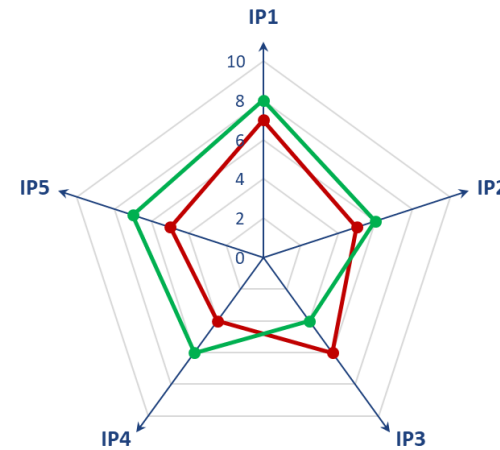
La Reportistica

La forma rappresenta uno **strumento di comunicazione** in grado di enfatizzare ed indirizzare correttamente i messaggi contenuti nel report.

Occorre che le informazioni siano non solo rilevanti, attendibili e tempestive ma devono essere anche chiare e comprensibili.

Si possono identificare quattro fondamentali modalità di rappresentazione:

- ❑ forma tabellare
- ❑ forma narrativa o di documento
- ❑ forma grafica
- ❑ un mix delle precedenti.



I SISTEMI DI CONTROLLO DELLE PERFORMANCE

Il cruscotto

La dinamicità che caratterizza oggi l'Azienda e in particolare il sistema logistico/informatico richiede strumenti di analisi dei dati altrettanto dinamici e che consentano ad un solo sguardo la comprensione dei fenomeni grazie all'utilizzo della grafica.

Con i nuovi supporti informatici cambia il sistema di monitoraggio: si va oltre il report... verso i **"CRUSCOTTI LOGISTICI"**



Il **cruscotto dinamico** è relativo alla analisi della situazione di brevissimo periodo del magazzino. Copre un ventaglio temporale ristretto (solitamente dalla data odierna fino ad una settimana indietro).

Numerosi WMS oggi in commercio prevedono già interfacciamento con moduli specifici add-on che forniscono cruscotti.

I KPI PER UNA LOGISTICA DI ECCELLENZA



Una Società di Consulenza specializzata e di comprovata esperienza, grazie alla sua professionalità e alla neutralità rispetto alle soluzioni, può aiutare i suoi Clienti ad individuare la soluzione migliore.

I KPI PER UNA LOGISTICA DI ECCELLENZA



I KPI PER UNA LOGISTICA DI ECCELLENZA

GRAZIE PER L'ATTENZIONE !!!

I miei contatti:

E-Mail : l.romano@simcoconsulting.com

Mobile : +39 328 7753592



SIMCO S.r.l. – Via Giovanni Durando, 38 – 20158 Milano

Telefono 02 39325605 – Fax 02 39325600

www.simcoconsulting.com