RIORGANIZZARE IL NETWORK DISTRIBUTIVO

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

Relatore:
Marco Cernuschi
m.cernuschi@simcoconsulting.com

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

Le Aziende più note e gli interventi all'estero

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.***

ALCUNE DELLE AZIENDE CHE CI HANNO SCELTO

AGENDA DELL'INTERVENTO

- **COSA VIENE RICHIESTO AD UN NETWORK DISTRIBUTIVO MODERNO**
- **LE FASI DEL PROGETTO**
  - ✓ Il metodo
  - ✓ La definizione del livello di servizio
  - ✓ La ricerca e l'elaborazione dei dati
  - ✓ La modellizzazione dei costi di distribuzione
  - ✓ La scelta della tipologia di rete
  - ✓ Il dimensionamento della rete
  - ✓ La valutazione delle soluzioni alternative
  - ✓ I progetti operativi
- **CONCLUSIONI E DOMANDE**

CARATTERISTICHE DI UN NETWORK MODERNO

Aumenta la complessità, il Livello di Servizio è al centro della strategia

L'aumento della competizione impone **elevati livelli di servizio** per crescere o mantenere la posizione di mercato:

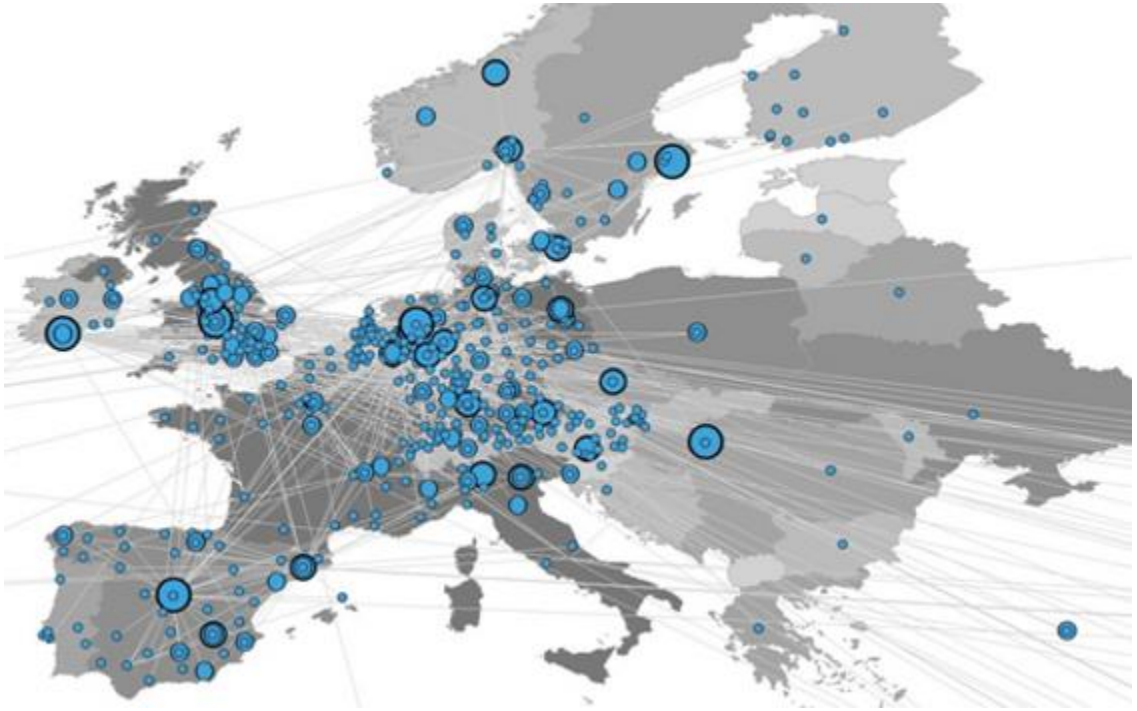
- crescita del "**servizio logistico**": disponibilità (copertura), puntualità, tempestività (capillarità distributiva), flessibilità (frazionamento)
- crescita della **imprevedibilità della domanda** nei mercati dove il tempo di risposta al Cliente è inferiore al L.T. di produzione/approvvigionamento
- crescita dell'**ampiezza e della profondità della gamma gestita** (aumento delle righe per ordine – aumento del display di picking) e aumento della **frequenza degli ordini** (diminuzione dei pezzi/riga – più picking)
- Aumento delle **distanze da percorrere** sia nella fornitura sia per raggiungere i clienti
- aumento della **velocità e della puntualità** di consegna degli ordini (prossimità e torri di controllo)
- Aumento delle richieste di **prestazioni complementari**: comunicazioni ai clienti, repackaging, kitting, etc.

CARATTERISTICHE DI UN NETWORK MODERNO

Livello di Sevizio TOP ma con risorse limitate: come Fare??

Il mercato in cui le Aziende si trovano ad operare è più che mai caratterizzato da un'***elevata complessità*** che rende dura la competizione: da un lato si fa sempre più esasperata l'attenzione nei confronti del ***livello di servizio*** erogato al Cliente (velocità, affidabilità delle quantità e date di consegna) e dall'altro vi è una ***tensione "feroce" al contenimento dei costi logistici.***

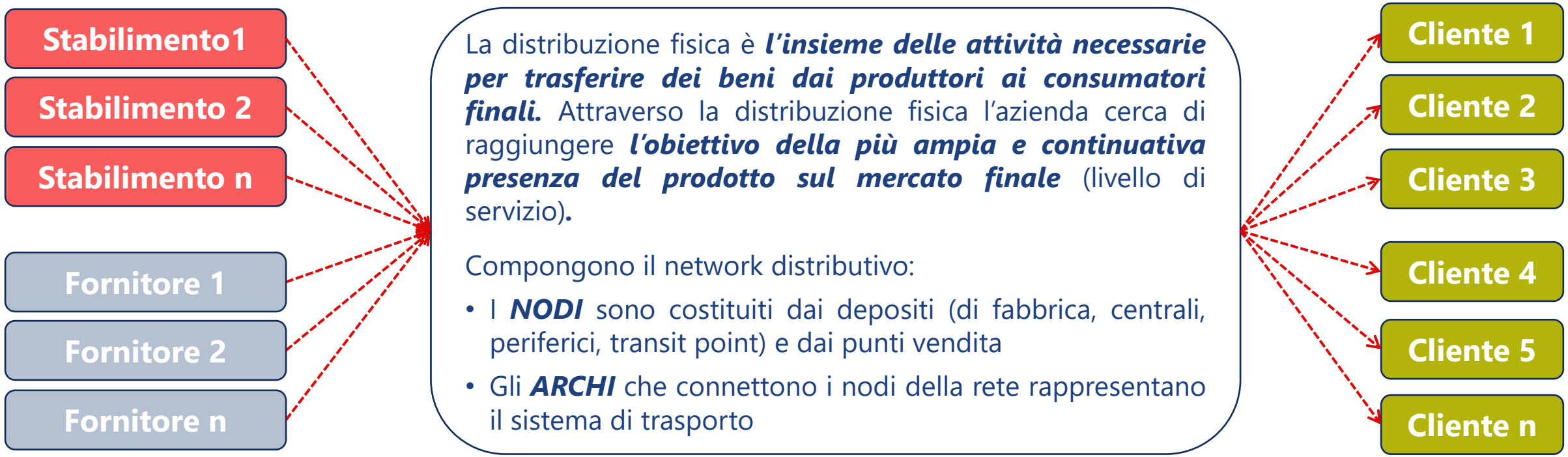
I Responsabili della supply chain sono chiamati a trovare un ***punto di equilibrio ottimale*** fra il livello di servizio e i costi connessi ad esso.



LA RIORGANIZZAZIONE, DEL NETWORK DISTRIBUTIVO VUOLE PROPRIO DARE UNA RISPOSTA A QUESTA DOMANDA RESA ANCOR PIÙ COMPLICATA DALL'AMPLIARSI DELLE CATENE LOGISTICHE.

CARATTERISTICHE DI UN NETWORK MODERNO

Cos'è il network distributivo e a cosa serve?



I principali processi che fanno parte della distribuzione fisica sono: la gestione degli ordini (***order management***), la gestione delle scorte (***inventory management***), lo stoccaggio (***housing***), la movimentazione dei materiali (***handling***), i ***trasporti*** e la gestione dei resi (***reverse logistic***).

LE FASI DEL PROGETTO

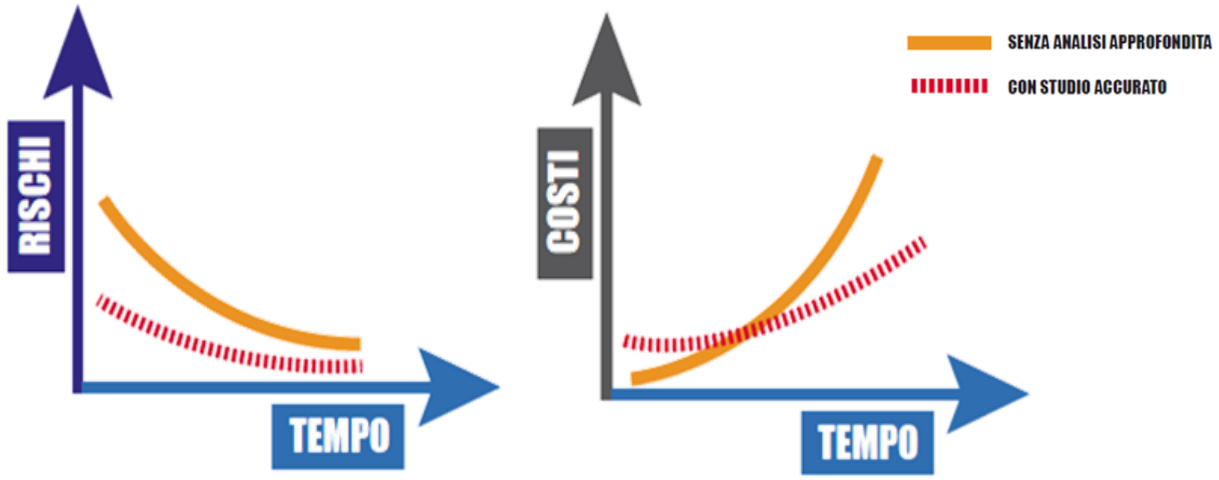
- *Il metodo*
- *La definizione del livello di servizio*
- *La ricerca e l'elaborazione dei dati*
- *La modellizzazione dei costi di distribuzione*
- *La scelta della tipologia di rete*
- *Il dimensionamento della rete*
- *La valutazione delle soluzioni alternative*
- *I progetti operativi*

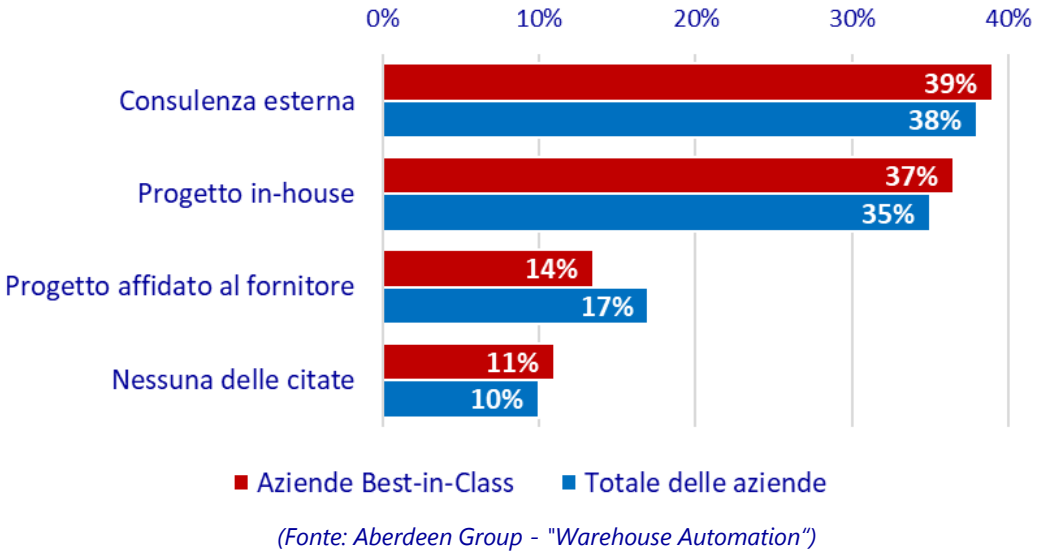
LE FASI DEL PROGETTO

La chiave per il successo? Il Metodo

NON SOTTOVALUTARE IL RUOLO E L'IMPORTANZA DEL PROGETTO

La riprogettazione di un network distributivo è normalmente **complessa** nella sua definizione e piuttosto **costosa** nella sua realizzazione. Per questi motivi **è necessario effettuare un progetto molto accurato** al fine d'individuare la migliore soluzione che soddisfi i requisiti di livello di servizio e di economicità.





(Fonte: Aberdeen Group - "Warehouse Automation")

LE FASI DEL PROGETTO

La chiave per il successo? Il Metodo

7 SUGGERIMENTI PER SVILUPPARE UN PROGETTO SENZA** (o pochi???) **PUNTI DEBOLI:

1. disporre di un metodo progettuale solido e collaudato
2. dedicare il tempo e le risorse necessarie evitando di sviluppare progetti in tempi troppo ristretti
3. non sottovalutare la qualità (profondità, ampiezza e neutralità) delle competenze professionali necessarie
4. sviluppare soluzioni alternative (mai una sola!!!)
5. utilizzare strumenti avanzati di progettazione per sviluppare stress test
6. valutare l'impatto delle soluzioni individuate sull'operatività aziendale

IL PROGETTO È IL CUORE DELLE DECISIONI e la leva per il successo; per questo motivo è necessario avere un APPROCCIO "OPEN MIND", PROFESSIONALE E NEUTRALE.

LE FASI DEL PROGETTO

Percorso progettuale completo

PRIMA FASE: PROGETTO DI STUDIO DEL NETWORK DISTRIBUTIVO

- IMPOSTAZIONE DEL LIVELLO DI SERVIZIOE E DEGLI OBIETTIVI DI BUSINESS
- RICERCA E ANALISI DEI DATI
- MODELLIZZAZIONE DEI COSTI DI DISTRIBUZIONE
- SCELTA DELLE TIPOLOGIE DI RETE (STUDIO SCENARI FATTBILI)
- SVILUPPO DELLE SOLUZIONI DA COMPARARE (SCELTA FINALE)

DEFINIZIONE DEL PIANO D'INTERVENTO

SECONDA FASE: PROGETTI OPERATIVI

- SCORTE (ALLOCAZIONE)
- MAGAZZINO (LOCALIZZAZIONE)
- TRASPORTI (TENDER)

- METODI
- PROCESSI
- TENDER
- STUDIO FATTIBILITÀ
- PRIMARIO
- SECONDARIO

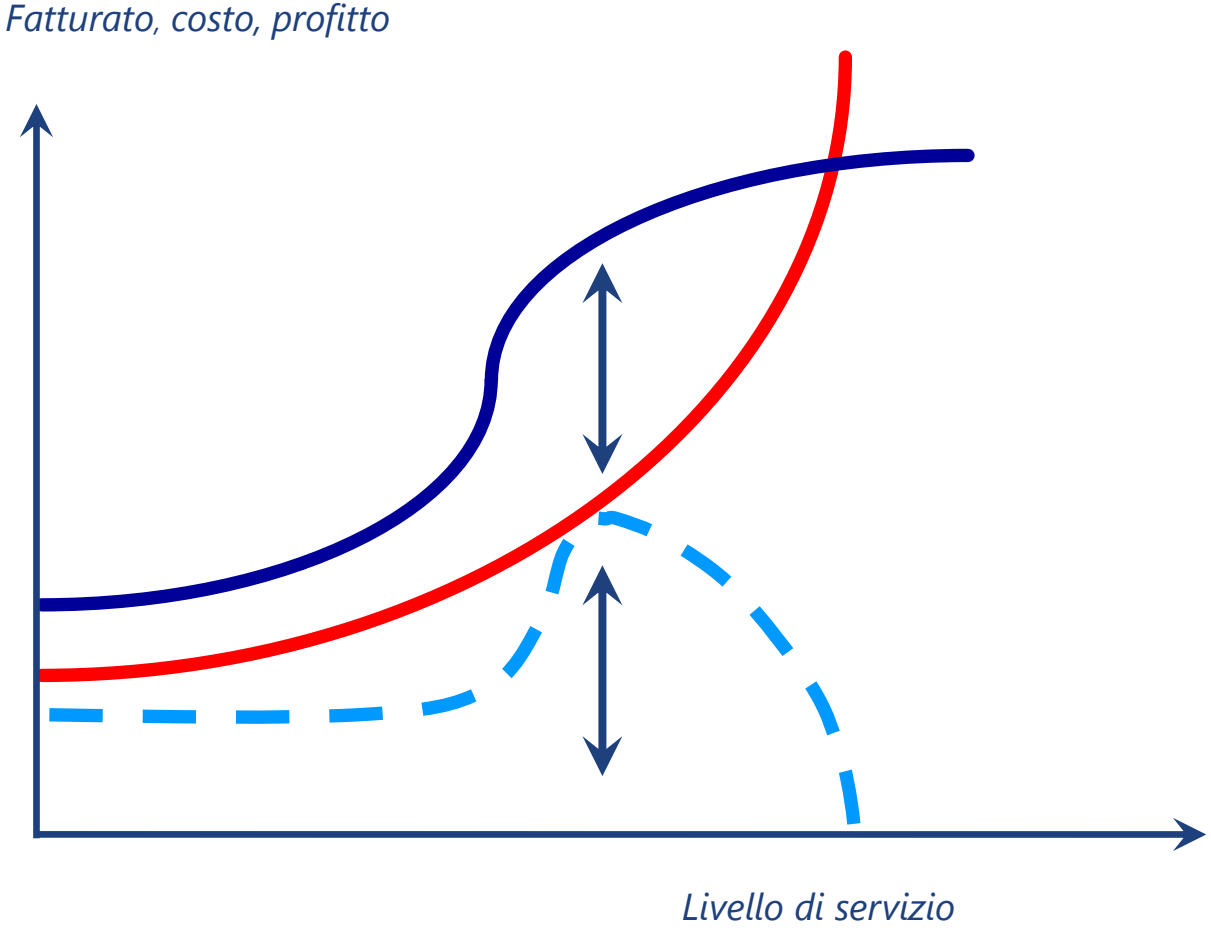
ORGANIZZAZIONE – STRUMENTI – COMPETENZE – SISTEMI DI CONTROLLO

LE FASI DEL PROGETTO

Il metodo: definire il Livello di Servizio

Principali componenti del servizio logistico:

- disponibilità del prodotto
- tempi rapidi di consegna
- rispetto dei tempi concordati di evasione dell'ordine
- accuratezza dello spedito (no errori, no danneggiamenti)
- informazioni sulla situazione dell'ordine e delle consegne
- personalizzazione di:
  - imballi (primari e secondari)
  - etichette astuccio e collo
  - prodotti (marcature, diversi assemblaggi, diversi confezionamenti
- politiche di consignment stock, VMI, etc.
- gestione della reverse logistics
- *Continuità operativa*



LE FASI DEL PROGETTO

Il metodo: la ricerca e l'elaborazione dei dati

ANALISI QUANTITATIVA DEI FLUSSI DEL NETWORK DISTRIBUTIVO

ANAGRAFICA	FLUSSI IN INGRESSO		STOCK	FLUSSI IN USCITA		MANODOPERA
Informazioni principali su ciascun articolo, sia qualitative (es categoria di prodotto, unità di carico) che quantitative (es dimensioni e peso dell'articolo)	**FLUSSO DEI MATERIALI** Dettaglio di tutta il flusso in entrata per ogni articolo (almeno 1 anno), con quantità, numero ordine, origine, ecc.	**FLUSSO DEI TRASPORTI** Dettaglio di tutti i trasporti in arrivo articolato per provenienza (fonti)	Quantità a stock per ciascun articolo alla fine del mese, al fine di identificare tendenze, modelli di stagionalità, analisi ABC, ecc.	**FLUSSO DEI MATERIALI** Dettaglio di tutto il flusso in uscita per ogni articolo (almeno 1 anno), con quantità, tipo di flusso, destinazione, canale, ecc.	**FLUSSO DEI TRASPORTI** Dettaglio di tutti i trasporti in uscita verso i clienti articolati per destinazione (assorbimenti)	Dettaglio degli FTE per ogni attività / processo, inclusi qualifica, costi, produttività

SITUAZIONE CORRENTE → **Fattori di proiezione** → **PUNTO DI PROGETTO**

LE FASI DEL PROGETTO

Il metodo: la ricerca e l'elaborazione dei dati

- Prevalentemente dal **sistema informativo aziendale** (flussi in pezzi e righe, numero e tipologia degli ordini, giacenze in pezzi o in pallet, bolle, mezzi, etc.)
- Con **rilievi diretti**, soprattutto quando non vengono gestiti i volumi unitari dei pezzi e delle confezioni, gli schemi di pallettizzazione, carico dei mezzi e la loro saturazione
- Da **colloqui** con i responsabili e gli operativi di magazzino (attenzione a non farsi troppo condizionare... la "paura del nuovo"…)
- Da **rilievi dell'operatività sul campo**: questo è un aspetto focale non solo per valutare l'attuale modo di impiego delle risorse, ma anche in quanto potrebbe essere utile usare i risultati dell'analisi del lavoro (valutando le sub-attività elementari) per ricostruire una stima della produttività di eventuali nuove soluzioni di progetto.

LA RACCOLTA DEI DATI NON DEVE ESSERE SOTTOVALUTATA: UN PROGETTO GIUSTO CON DATI APPROSSIMATI O ADDIRITTURA SBAGLIATI È UN ESERCIZIO DIFFICILE

LE FASI DEL PROGETTO

Il metodo: la ricerca e l'elaborazione dei dati

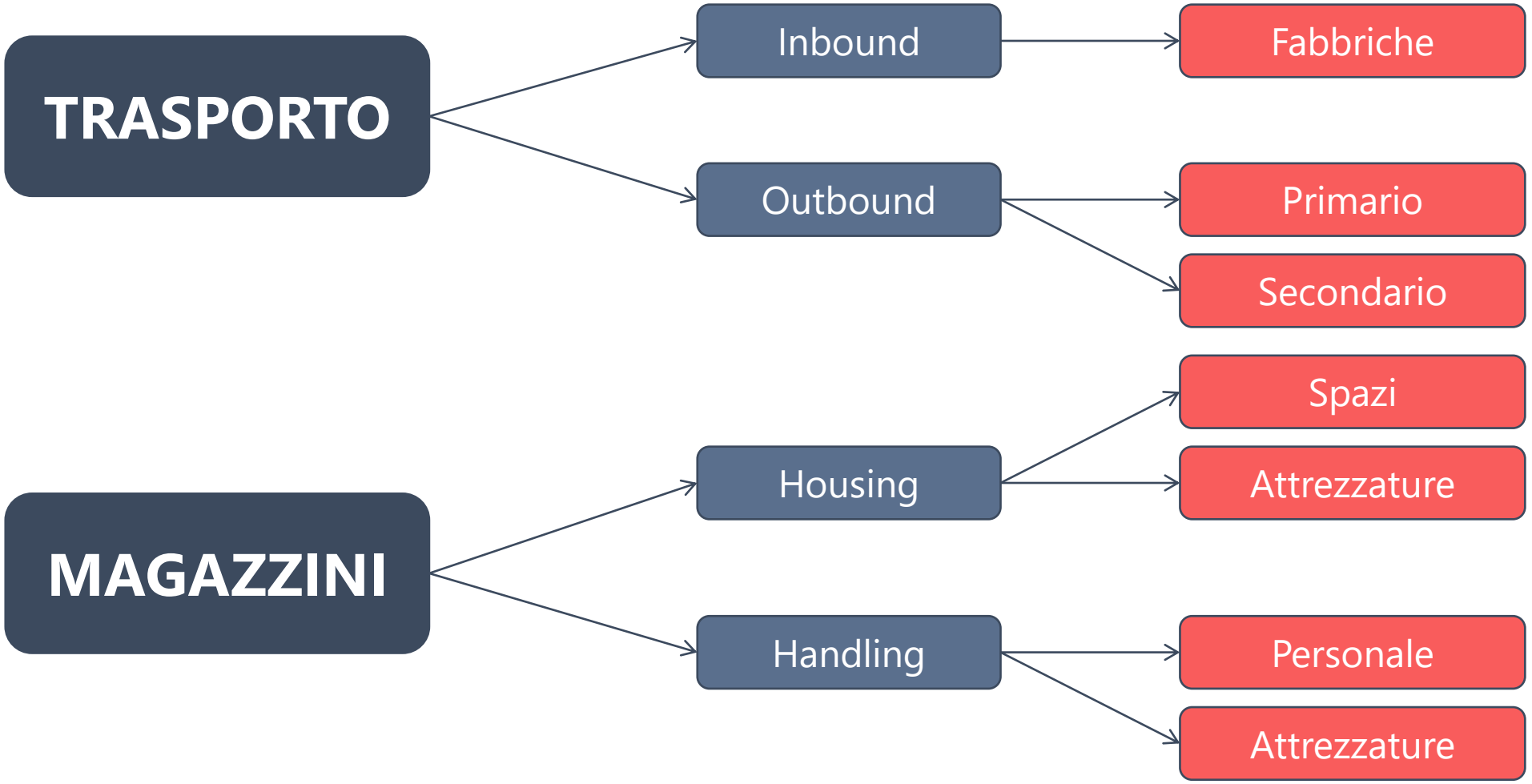
Certamente si comprende come il network distributivo funziona dall'analisi del recente passato, ma non si può progettare il futuro senza tenere conto dei possibili sviluppo del business.

In questa fase si procederà alla ***definizione del cosiddetto "punto di progetto"***, ossia delle ***ipotesi di sviluppo quantitative*** (ad es. numero di referenze gestite, livelli di giacenza, flussi, numero di clienti serviti, etc.) ***e qualitative*** (es. obiettivi di livello di servizio verso i clienti finali) che derivano dalle prospettive del business (flessibilità, nuovi prodotti, potenzialità, cut-off più stringenti, etc.) e ***che influenzeranno le prestazioni richieste al nuovo network distributivo*** nella sua configurazione finale.

Ragionevolmente si partirà dai dati descritti precedentemente, riparametrandoli in funzione delle esigenze future, in modo da ottenere quelli che saranno i dati di progetto, ossia i "requisiti" cui il sistema di stoccaggio e movimentazione dovrà fare fronte nel medio periodo.

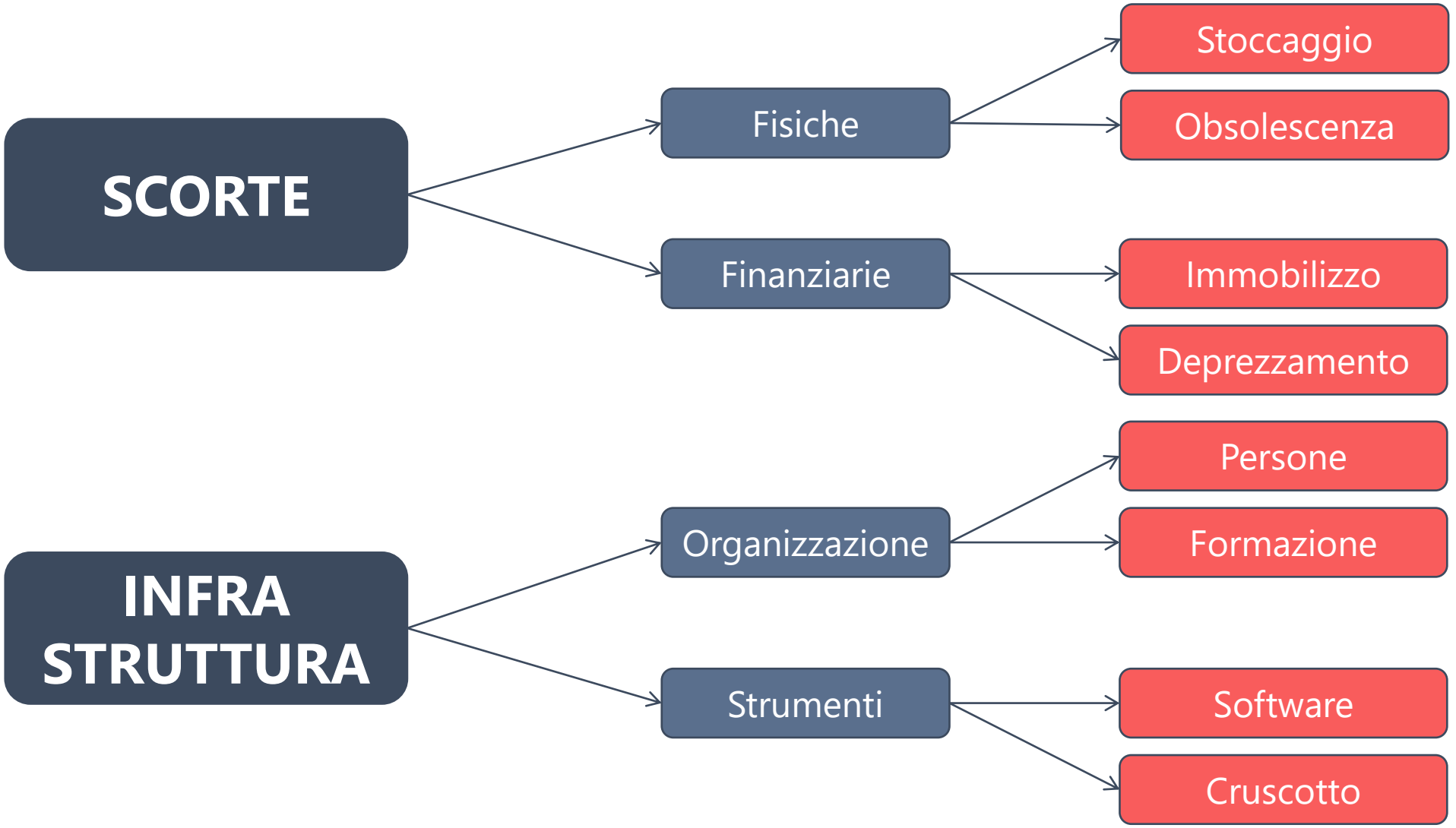
LE FASI DEL PROGETTO

Il metodo: la modellizzazione dei costi di distribuzione 1/2



LE FASI DEL PROGETTO

Il metodo: la modellizzazione dei costi di distribuzione 2/2



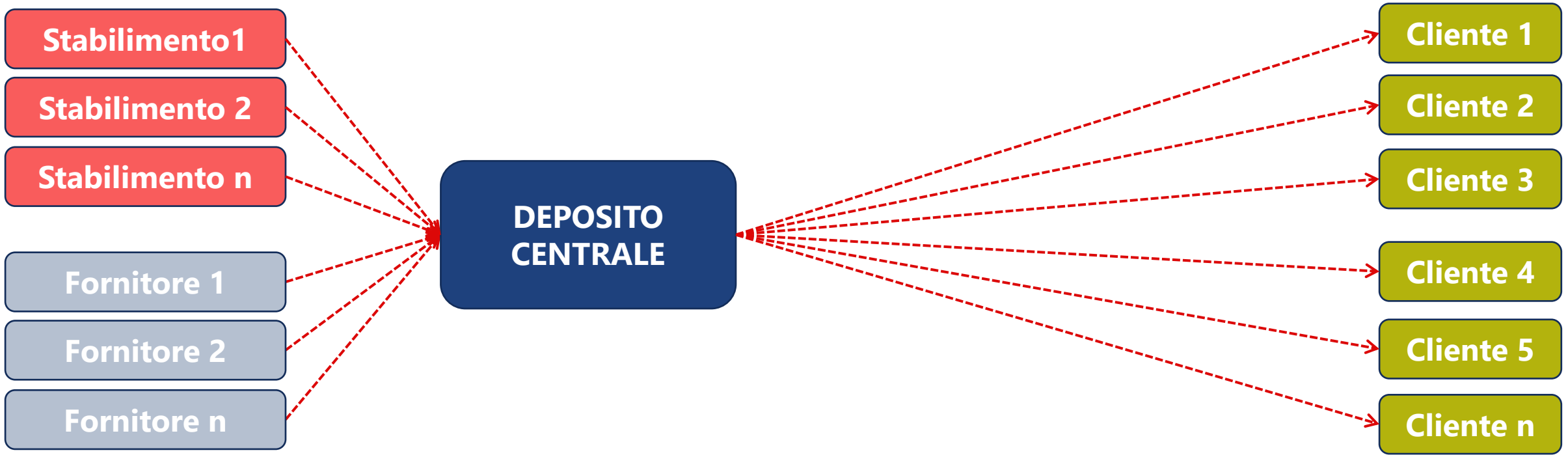
LE FASI DEL PROGETTO

Il metodo: la scelta della tipologie di rete – quali parametri influenzano lo studio degli scenari

- dalle ***strategie di livello di servizio***
  - ✓ Tempi di consegna
  - ✓ Disponibilità della merce
  - ✓ Prossimità alle sorgenti o agli assorbimenti
- dalle ***caratteristiche dei prodotti*** gestiti
  - ✓ Densità di valore (volume Vs valore)
  - ✓ Ciclo di fornitura
  - ✓ Deperibilità (scadenze, lotti, etc.)
- dalle caratteristiche ***della domanda***
  - ✓ nel tempo (stagionalità)
  - ✓ nello spazio (modifica degli assorbimenti in funzione della stagione)
- dal ***costo logistico*** *(Magazzino - Scorte - Trasporti)*
  - ✓ Caratteristiche dei magazzini (dimensioni, tipologia della tecnologia impiegata, …)
  - ✓ Costo dell'area e della manodopera
  - ✓ Propensione all'outsourcing
  - ✓ Costi dei trasporti in/out
  - ✓ Livelli di scorta complessivi

LE FASI DEL PROGETTO

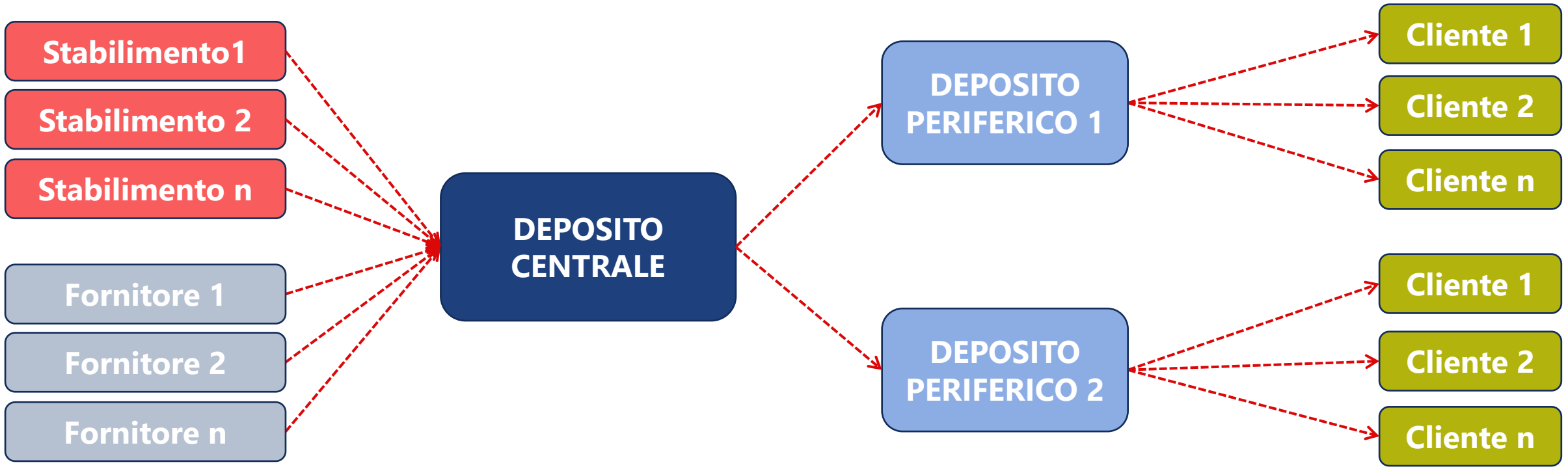
Il metodo: la scelta della tipologie di rete – le tipologie di rete



Garantisce una ***buona copertura e completezza dello stock*** (l'ordine del cliente è soddisfatto a partire dallo stock presente nel Magazzino Centrale), ***bassi costi di housing, di handling e dei sistemi informativi*** dovute alle "economie di scala". L'inevitabile lontananza del magazzino centrale da alcuni clienti però porta o a ***maggiori costi distributivi*** o a un decadimento del livello di servizio inteso come tempi di resa del trasporto.

LE FASI DEL PROGETTO

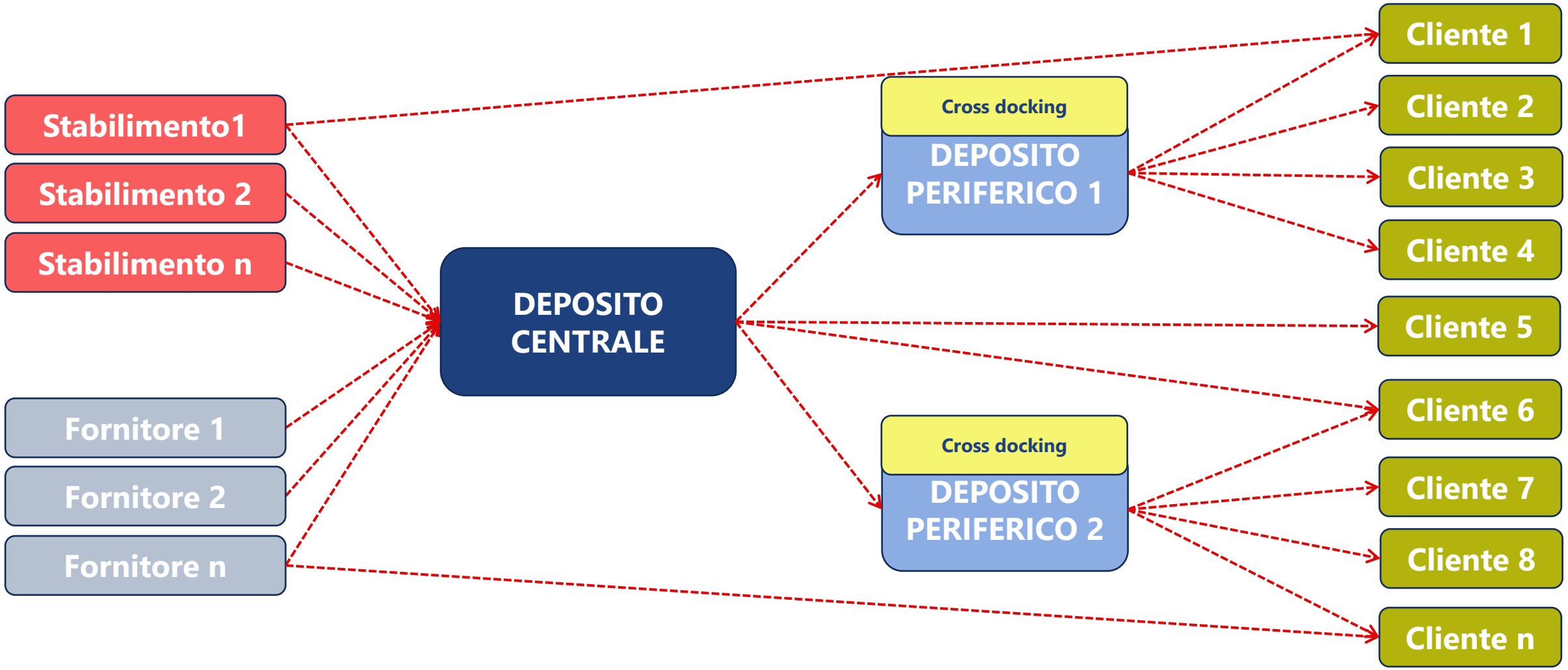
Il metodo: la scelta della tipologie di rete – le tipologie di rete



Garantisce un ***elevato servizio dovuto ad un Lead-Time*** di consegna ristretto ***ma aumenta considerevolmente la difficoltà di previsione della domanda e di localizzazione delle scorte***. Aver frazionato la merce su più magazzini periferici porta ad un ***costo maggiore di handling*** (doppia movimentazione), ***di stock*** (replicazione di alcuni codici), ***dei sistemi informativi e dei navettaggi***. ***Basso costo della distribuzione secondaria*** (dovuto alla minor distanza dei magazzini periferici ai clienti). ***Il ripristino dello stock*** può avvenire in modalità ***sia pull sia push*** dal deposito centrale.

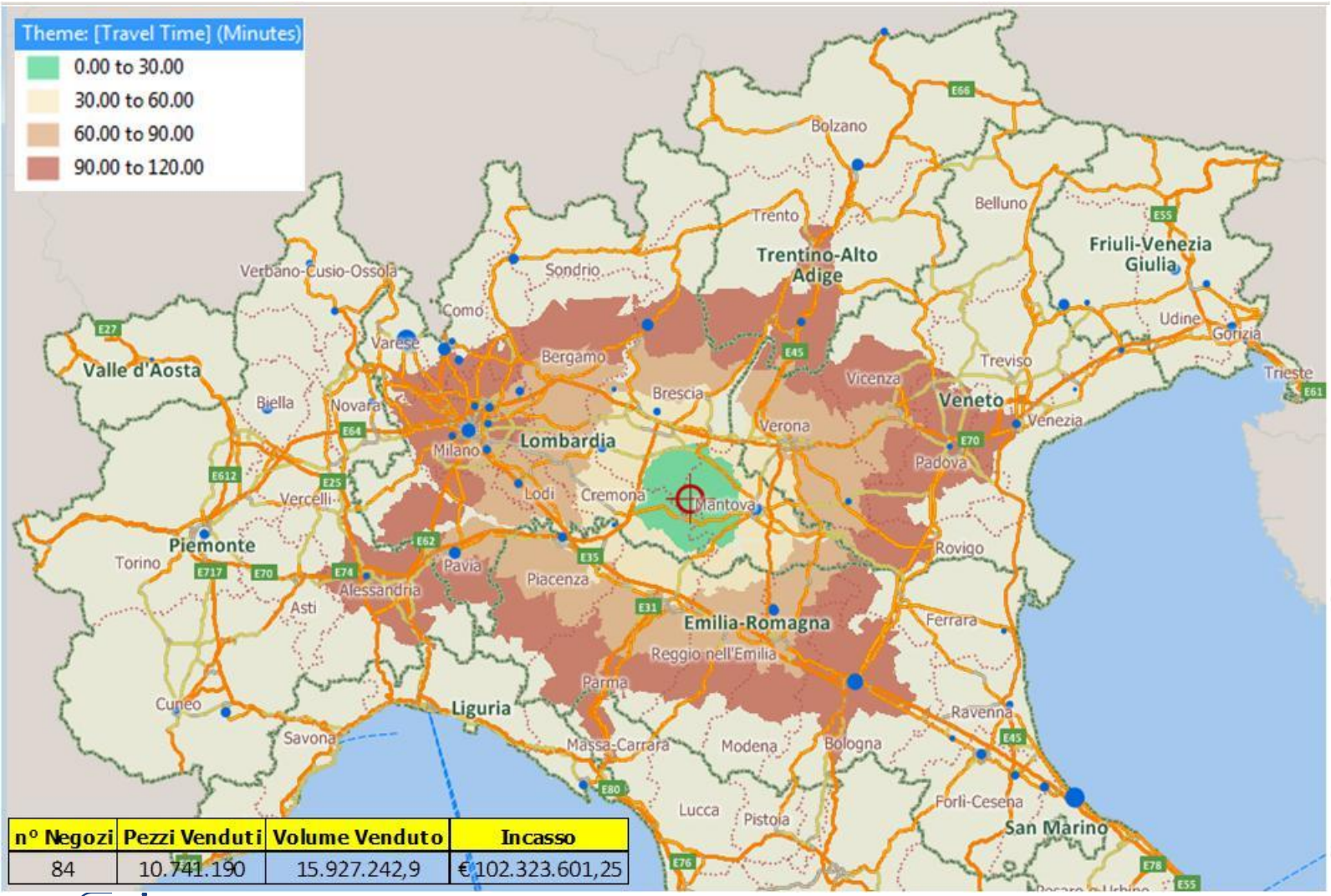
LE FASI DEL PROGETTO

Il metodo: la scelta della tipologie di rete – le tipologie di rete



LE FASI DEL PROGETTO

Il metodo: la scelta della tipologie di rete – la localizzazione dei magazzini



n° Negozi	Pezzi Venduti	Volume Venduto	Incasso
84	10.741.190	15.927.242,9	€ 102.323.601,25

La ***localizzazione*** dei magazzini può essere calcolata ***con strumenti di best location più o meno complessi***; interessante è il calcolo della ***curva isocrona che definisce in quanto tempo riesco a raggiungere*** la destinazione ***cliente*** dal magazzino.

Come detto, ***più il numero di magazzini è alto più sono vicino al mio cliente ma più complesso e costoso diventa il network.***

Caratteristiche che influenzano la localizzazione:

1. ***Costo mq***
2. ***Disponibilità manodopera***
3. ***Rete viaria***

LE FASI DEL PROGETTO

Il metodo: la scelta della tipologie di rete – l'approccio make or buy

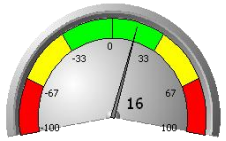
Negli ultimi 20 anni molte aziende hanno terziarizzato la propria distribuzione con diversi livelli di delega e con diverse motivazioni. **Quali sono i vantaggi e le criticità di un ricorso all'outsourcing del magazzino?**

Vantaggi economici

- certezza, trasparenza e variabilizzazione dei costi
- riduzione del capitale di rischio
- possibile riduzione dei costi operativi (si, se…)

Vantaggi operativi

- aumento di produttività (si, se…)
- aumento della flessibilità
- possibile miglioramento di qualità e di servizio (si, se…)



Vantaggi di altra natura

- focalizzazione sulle attività strategiche
- misurazione e monitoraggio delle prestazioni
- possibile apporto di know-how specialistico (si, se…)

Principali criticità

- probabile perdita di know-how logistico
- servizio e costi allineati agli standard di settore
- costi sottovalutati per attività di controllo e di adeguamento contrattuale
- scelta del fornitore sbagliato

LE FASI DEL PROGETTO

Il metodo: come si "muovono" i costi al variare del network 1/2

- **TRASPORTO PRIMARIO - *Rimangono sostanzialmente costanti*** al crescere del numero dei depositi periferici, finché i trasporti sono a ***carico completo***. Infatti, ***se la rete diventa eccessivamente frazionata***, i ***costi aumentano*** a causa di carichi non completi ***o la frequenza di rifornimento dei magazzini periferici dovrà diminuire*** (e quindi o ***aumentare la copertura*** del periferico o diminuire il livello di servizio).

- **TRASPORTO SECONDARIO - *Sono decrescenti all'aumentare del numero dei depositi periferici***. Inoltre va considerato che, all'aumentare del numero dei depositi e dunque al ***ridursi della distanza dal deposito alla zona di consegna***, aumenta il tempo a disposizione dei veicoli per effettuare le consegne. Pertanto ciascun veicolo può visitare un numero maggiore di clienti ossia aumenta la dimensione dell'area di vendita.

- **MAGAZZINI -** L'incidenza dei ***costi fissi dei sistemi di stoccaggio*** (ammortamenti degli stabili, servizi generali, scaffali, personale di servizio, etc.) ***cresce sensibilmente all'aumentare del numero dei depositi*** periferici, a causa della progressiva ***riduzione delle economie di scala***. Per quanto riguarda la movimentazione delle merci, il costo unitario relativo alle attività ***è anch'esso sensibile alle econome di scala*** che aumentano all'aumentare del flusso di materiali per via di soluzioni tecniche più efficienti (es. magazzino centrale automatizzato).

LE FASI DEL PROGETTO

Il metodo: come si "muovono" i costi al variare del network 1/2

- **SCORTE -** l'entità complessiva delle ***scorte di ciclo rimane sostanzialmente invariata*** al crescere del numero di depositi periferici se non varia la frequenza dei rifornimenti. Altrimenti risulta inversamente proporzionale alla frequenza di rifornimento dei depositi. Analoghe considerazioni nel caso di politica a punto fisso di riordino. L'entità complessiva delle ***scorte di sicurezza varia notevolmente*** in quanto dipende dalla politica di allocazione nonché dalla variabilità domanda e del lead time, dalla correlazione spaziale e temporale della domanda. Le ***scorte di sicurezza in una rete distributiva sono in proporzione alla radice quadrata del numero di depositi***. L'entità delle ***scorte in transito*** dipende esclusivamente dal lead time e dalla domanda (ossia dalla frequenza di rifornimento) e dal lotto di consegna; in generale, ***non dipendono dal numero di depositi*** di progetto.
- **INFRASTRUTTURA –** è verosimile pensare che ***all'aumento del numero di depositi aumentino anche i costi infrastrutturali*** e in particolare: ***l'organizzazione*** (più persone per governare più complessità), ***gli strumenti IT*** (soprattutto quelli legati da un lato alla gestione delle scorte e dall'altro all'Order Managemnt) e ***la formazione*** (per acquisire le nuove competenze hard e soft necessarie)

LE FASI DEL PROGETTO

Il metodo: la valutazione delle soluzioni alternative

Il "progettista di network" deve valutare le alternative studiate con criticità e neutralità, quantificando, **per ogni soluzione**, gli aspetti economici (*capex* e *opex*) e i punti di forza e di debolezza. In particolare devono essere analizzati:

- **Miglioramenti di efficienza e di servizio rispetto allo stato di fatto** (*spazio, velocità, accuratezza, consumi, altro*)
- **Entità dell'investimento** (*impianti ed attrezzature, oneri di legge, formazione del personale, progettazione, gestione del transitorio, trasloco, etc.*)
- **Entità dei costi operativi** (*personale diretto e indiretto – trasporti - scorte*)
- **Tempi di realizzazione** (*progettazione, tender, messa in esercizio*)
- **Impatto sulle altre funzioni aziendali e sulle relazioni sindacali**
- **Flessibilità della soluzione rispetto a ogni possibile cambiamento** (*stress test*)

GESTIONE IN *INSOURCING*	AS-IS	Scenario A 1 Magazzino	Scenario B 1 Magazzino + Plants x Verghe		Scenario C 2 Magazzini + Plants x Verghe		Scenario D AS-IS Ottimizz.
		con WMS	con WMS	senza WMS	con WMS	senza WMS	
TRASPORTI - IN	38.840 €	14.829 €	18.807 €	18.807 €	22.475 €	22.475 €	32.220 €
MAGAZZINI	203.613 €	107.041 €	99.641 €	132.515 €	138.141 €	165.323 €	203.613 €
TRASPORTI - OUT	108.308 €	147.220 €	90.708 €	90.708 €	90.887 €	90.887 €	105.186 €
SUB_TOTALE	350.761 €	269.090 €	209.156 €	242.030 €	251.503 €	278.685 €	341.019 €
INTERFACCE + LINEA RETE		49.200 €	49.200 €	12.000 €	61.200 €	24.000 €	
TOTALE	350.761 €	318.290 €	258.356 €	254.030 €	312.703 €	302.685 €	341.019 €

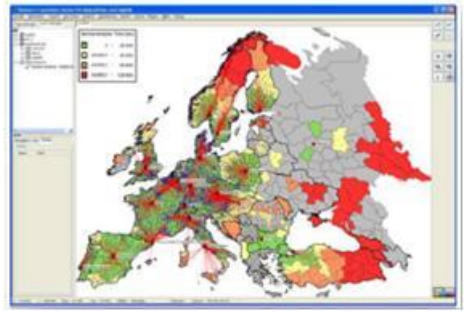
GESTIONE IN *OUTSOURCING*	AS-IS	Scenario A 1 Magazzino	Scenario B 1 Magazzino + Plants x Verghe	Scenario C 2 Magazzini + Plants x Verghe	Scenario D AS-IS Ottimizz.
		con WMS	con WMS	con WMS	
TRASPORTI - IN	-	14.829 €	18.807€	22.475€	-
MAGAZZINI	-	127.882 €	119.557€	158.104€	-
TRASPORTI - OUT	-	147.220 €	90.708€	90.887€	-
SUB_TOTALE		289.931 €	229.072€	271.466€	
INTERFACCE		37.200 €	37.200€	37.200€	
TOTALE		327.131 €	266.272€	308.666€	

WORKING CAPITAL	AS-IS	Scenario A 1 Magazzino	Scenario B 1 Magazzino + Plants x Verghe	Scenario C 2 Magazzini + Plants x Verghe	Scenario D AS-IS Ottimizz.
STOCK AS-IS	1.806.237 €	1.806.237 €	1.806.237 €	1.806.237 €	1.806.237 €
EXTRA STOCK (classi BA+CA)	0 €	148.709 €	148.709 €	148.709 €	0 €
OTTIMIZZAZIONE MAGAZZINI (-)	0 €	-768.218 €	-737.621 €	-317.756 €	0 €
STOCK FINALE	1.806.237 €	1.186.728 €	1.217.325 €	1.637.190 €	1.806.237 €
DELTA STOCK FINALE vs AS-IS	0 €	-619.508 €	-588.912 €	-169.047 €	0 €

LE FASI DEL PROGETTO

I progetti operativi: prima della messa in esercizio … stressare la soluzione scelta

Dopo aver verificato la coerenza economica della soluzione, prima di procedere con l'implementazione è opportuno effettuare altre verifiche, in particolare con:



- ✓ **Simulazione network**

  verificare al computer, con l'ausilio di specifici software (intelligenza artificiale, machine learning, etc), che per la soluzione definita non si manifestino delle criticità

- ✓ **Analisi di resilienza**

  valutare come potrebbe reagire la soluzione ipotizzata al verificarsi di scenari diversi da quello ipotizzato in progetto

- ✓ **Analisi dei rischi**

  prendendo in considerazione situazioni critiche con relative probabilità di accadimento, verificare cosa potrebbe succedere a livello aziendale e quali potrebbero essere le precauzioni / rimedi necessari

LE FASI DEL PROGETTO

I progetti operativi: la gestione delle scorte

PIANIFICAZIONE E GESTIONE SCORTE	**RACCOLTA DATI ED INFORMAZIONI QUALITATIVE**	• Raccolta e analisi dati storici: costi di acquisto e mantenimento, costi di mancata disponibilità, andamento delle scorte, domanda e acquisti, accuratezza delle previsioni; • Analisi dell'organizzazione e dei principali processi di Demand Planning e di pianificazione delle scorte e degli strumenti adottati allo scopo (inclusi i KPI)
	APPLICAZIONE LOGICHE E PARAMETRI OTTIMALI	• Re/ingegnerizzazione dei processi & del *workflow;* • Parametrizzazione ottimizzata degli strumenti già in possesso dell'Azienda; • Definizione e costruzione del "*Plan For Every Part*" - il PFEP è un database che raccoglie informazioni caratteristiche per ciascun prodotto gestito in azienda (come ad esempio descrizione, consumi storici, fornitori, prezzo d'acquisto, minimi d'ordine, lead time d'acquisto, la sua variabilità, e livello di servizio assegnato, compreso il tipo di gestione MTS o MTO); • Valutazione tecnico/economica adozione nuovi strumenti IT; • Sviluppo di un cruscotto di controllo (KPI)
PROGETTO ESECUTIVO		• Attivazione del S&OP: ✓ Formazione/Azione sulle tematiche della gestione delle scorte (esercitazioni e casi); ✓ preparazione, affiancamento e facilitazione delle riunioni periodiche di S&OP; ✓ Coaching • Software Selection: ✓ definizione delle user requirements; ✓ processo d'acquisto ✓ assistenza alla messa in esercizio

LE FASI DEL PROGETTO

I progetti operativi: i magazzini

STUDIO DI FATTIBILITÀ	**BASE DATI DI PROGETTO**	• Raccolta e analisi dati attuali • Analisi dei principali processi • Individuazione dei valori previsionali
	SVILUPPO SOLUZIONI ALTERNATIVE	• Individuazione delle possibili alternative relativamente a: ✓ sistemi di movimentazione e stoccaggio ✓ procedure di funzionamento, architettura informatica, organizzazione • Definizione dei parametri di valutazione delle alternative
	SOLUZIONE OTTIMALE	• Stima investimento con approssimazione del 15% ca. e analisi costi/benefici • Confronto tra le soluzioni • Individuazione della soluzione ottimale • Relazione finale
PROGETTO ESECUTIVO		• Progetto di dettaglio • Simulazione dinamica • Processo d'acquisto • Progetto costruttivo e assistenza alla realizzazione

LE FASI DEL PROGETTO

I progetti operativi: i trasporti

TENDER PER MAGAZZINO E TRASPORTI	**SELEZIONARE E QUALIFICARE LA VENDOR LIST**	• Scouting del mercato • Definizione della strategia di relazione con la 3PL • Individuazione dei partecipanti al tender • Audit logistici presso i fornitori scelti (scorecard)
	DATI DI FUNZIONAMENTO DEL MAGAZZINO	• Analisi qualitativa (livello di servizio, processi, etc.); • Analisi quantitativa dei flussi di magazzino: Flussi veicolari, Flussi IN/OUT, profilo degli ordini, analisi delle giacenze, attività di reworking, geografia degli assorbimenti, profilo pondo volumetrico, etc.
	CAPITOLATO TECNICO LOGISTICO	• Istruzioni per la presentazione dell'offerta e condizioni generali di fornitura; • Specifiche tecniche (descrizioni attività, livelli minimi di servizio, KPI e reportistica); • Report dati di funzionamento del magazzino; • Struttura della tariffa
	COMPARAZIONE E SCELTA FINALE	• Tabulazione delle offerte; • Comparazione tecnica e Comparazione economica; • Scelta finale
PROGETTO ESECUTIVO		• Project Management della realizzazione; • Gestione del transitorio; • Survey del livello di servizio logistico

CONCLUSIONI

CONCLUSIONI

L'importanza del commitment della Direzione aziendale

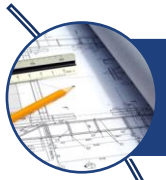
Le imprese hanno ormai compreso la problematicità e l'importanza rivestita dallo sviluppo della distribuzione fisica delle merci; è per questo motivo che la questione dell'ottimale ***(ri)disegno delle reti distributive*** (allocazione delle scorte, magazzini e trasporti) ***è una sfida iniziata da tempo***, ma che si deve ancora vincere. Gestire i costi logistici vuol dire ***affrontare magazzini e trasporti con una visione innovativa***.

Uno studio di progettazione o revisione del network distributivo ***non è, e non deve essere, un progetto che sta solo nelle responsabilità della funzione Supply Chain***. Ovviamente il SC Manger deve essere uno dei protagonisti, magari il più attivo, ***ma questo tipo di progetti, per impatto, dimensione e livello di strategicità devono coinvolgere fortemente la direzione aziendale***.

Spesso ***sono studi che rivoluzionano talmente l'azienda che senza un adeguato commitment*** da parte del board aziendale ***falliscono o rimangono solo degli esercizi teorici*** "su carta". In più, i risultati possono essere anche un aumento dei costi logistici per trovare, ovviamente, benefici (saving o incrementi di fatturato e/o di servizio) in altre aree.

CONCLUSIONI

Il progetto è fondamentale ma il progetto « fai da te » non esiste…



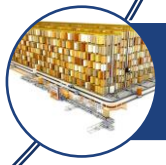
metodo ➔ avere un approccio graduale (i progetti di network possono essere “bocconi indigesti”)

risorse ➔ tempo e gruppi di lavoro, non sviluppare progetti da soli e in tempi troppo brevi

competenze ➔ non sottovalutare la qualità delle competenze professionali richieste

esperienza ➔ avere una "mente aperta" e un approccio a 360°

progettare per il domani ➔ mantenere una visione «evolutiva»



validare le soluzioni identificate prima della realizzazione (strumenti di progettazione avanzati)

Vi ringrazio per l'attenzione

Potete inviarmi domande anche a m.cernuschi@simcoconsulting.com

SIMCO S.r.l. – Via Giovanni Durando, 38 – 20158 Milano
Telefono 02 39325605 – Fax 02 39325600
www.simcoconsulting.com – e-mail : **m.cernuschi@simcoconsulting.com**