

Ridurre i costi logistici attraverso il team working: il caso GD

di Davide Mondaini e Violante Battistella (*)

I costi logistici rappresentano una voce rilevante all'interno del Conto Economico aziendale. Una delle modalità più efficaci per l'attuazione di un progetto di riduzione di tale tipologia di costi, alla luce della trasversalità del processo logistico, è il team working: il gruppo condivide ruoli, obiettivi, strumenti, metodi ed indicatori di *performance* per raggiungere un obiettivo comune.

Introduzione

Efficienza, puntualità di consegna e qualità sono prerogative imprescindibili per la soddisfazione del cliente e di conseguenza per il raggiungimento degli obiettivi di vendita prefissati. Nello stesso tempo però, in particolare alla luce dell'attuale periodo caratterizzato da una competizione sempre più «globalizzata» e da un costante aumento del costo delle materie prime, esse non sono più sufficienti per la sopravvivenza di un'impresa. Le aziende si trovano infatti nella condizione di dover ridisegnare i propri processi al fine di ridurre i propri costi e preservare di conseguenza i margini.

Una delle principali voci di costo aziendale è sicuramente quella legata al processo logistico, costituito da tutti i flussi (fisici ed informativi) che, a partire dall'acquisizione di materie prime e componenti, si concludono con la distribuzione del prodotto finito. Esso è quindi caratterizzato da una forte trasversalità rispetto alle varie funzioni aziendali che, con le proprie azioni e decisioni, impattano, più o meno direttamente, su una o più componenti di tale processo.

È proprio tale trasversalità a rendere particolarmente complesso un intervento focalizzato sul processo logistico: non essendo sufficiente un'azione di miglioramento «puntuale» o mirata su una singola area, è necessario studiare ed implementare un progetto che coinvolga trasversalmente tutte le funzioni

aziendali interessate, ed in particolare Acquisti, Vendite, Produzione e Logistica.

Nel presente intervento, dopo aver fornito un accenno sulle principali componenti del costo logistico e sulle modalità di implementazione efficace di un progetto di riduzione di tale tipologia di costo, viene presentato il caso di un'azienda della Grande Distribuzione, settore in cui l'efficientamento del processo logistico (sia sul lato fornitori che sul lato clienti) assume una rilevanza strategica fondamentale.

Le componenti del costo logistico

È possibile suddividere il costo logistico in una serie di componenti, ognuna caratterizzata da differenti peculiarità. ecco le principali:

- trasporti: tale voce, costituita fondamentalmente dal costo di distribuzione del prodotto, è tendenzialmente in crescita a causa dell'andamento del prezzo di petrolio e gas;
- magazzini: questa voce comprende tutti i costi di struttura legati alla gestione delle infrastrutture, come ad esempio affitti passivi, vigilanza, pulizia, manutenzioni, ecc.;
- gestione delle scorte: il fine delle attività legate a questa voce di costo è quello di migliorare l'organizzazione delle scorte (efficientamento degli spazi, miglioramento delle pre-

Nota:

(*) Mondaini Partners

stazioni legate alla preparazione dei carichi, minimizzazione delle rotture di stock, ecc.);

- personale: tale voce comprende sia il personale interno (i magazzinieri e le risorse appartenenti ai vari uffici logistici) che quello esterno, la cui incidenza può diventare rilevante a seconda del settore di appartenenza dell'impresa (ad esempio, nella Grande Distribuzione spesso si riscontra la tendenza a ricorrere al facchinaggio, il cui costo varia in funzione del numero di colli movimentati);
- gestione informativa delle merci: spesso un flusso informativo non efficiente si traduce in un aumento del *lead time* e in conseguenti ritardi di consegna.

L'azienda deve essere in grado di riconoscere, monitorare e misurare tutte queste voci di costo mediante un sistema di controllo di gestione sufficientemente reattivo e flessibile. Solamente in questo modo è infatti possibile comprendere l'origine e le cause degli sprechi, individuare le aree su cui intervenire per incrementare i margini e misurare i risultati delle azioni intraprese.

Studio ed implementazione di un progetto di riduzione dei costi logistici

Alla luce della complessità che caratterizza il processo logistico in tutti i settori aziendali (ed in particolare nella Grande Distribuzione), per ottenere risultati significativi a livello di riduzione costi ed incremento dell'efficienza (ovviamente senza ridurre il livello di servizio offerto ai clienti) è necessario procedere con metodo, studiando ed implementando un progetto che coinvolga tutte le aree aziendali che impattano su tale processo.

Le fasi in cui si può suddividere il progetto sono:

1) analisi della situazione di partenza.

Il primo passo in un progetto di questo tipo è quello di comprendere in modo approfondito e dettagliato lo stato dell'arte (AS IS), ovvero le attività costituenti il processo logistico, i flussi corrispondenti, le risorse coinvolte ed i costi più rilevanti;

2) individuazione delle criticità e proposte di miglioramento.

Una volta effettuata la «fotografia» della situazione attuale ed evidenziate le principali criticità e le relative cause, è necessario indi-

viduare le azioni di miglioramento da implementare. Alla luce della trasversalità del processo logistico, affinché tali proposte siano accettate e condivise dalle varie aree, è fondamentale che esse derivino dal lavoro congiunto di un team composto da risorse appartenenti alle diverse funzioni aventi un impatto sul processo e caratterizzate quindi da competenze e punti di vista differenti.

Al fine di un'effettiva realizzazione di quanto pianificato è di primaria importanza la definizione di ruoli ed obiettivi chiari; in tal senso può essere di grande utilità la «formalizzazione» delle proposte di miglioramento in veri e propri piani operativi (Tavola 1) che mostrino in modo strutturato i seguenti aspetti:

- criteri di misurazione dell'avanzamento del progetto (indicatori chiave, fonte di rilevazione, responsabile della rilevazione, frequenza di rilevazione);
- valore consuntivo ed obiettivi degli indicatori individuati;
- attività da realizzare per l'ottenimento degli obiettivi definiti, esplicitando risorse responsabili e relative tempistiche;

3) implementazione delle azioni individuate. Durante questa fase è necessario prestare una particolare attenzione all'effettivo supporto e contributo di tutte le funzioni coinvolte, che spesso tendono a considerare la funzione Logistica come unica responsabile della buona riuscita del progetto. Al fine di sensibilizzare e responsabilizzare tutte le risorse è quindi molto utile prevedere una serie di incontri periodici di avanzamento durante i quali valutare la bontà delle azioni previste, il rispetto delle tempistiche e l'eventuale necessità di modificare/integrare parti del piano operativo.

4) monitoraggio dei risultati conseguiti.

Nel corso dell'implementazione delle azioni definite è necessario monitorare i risultati raggiunti mediante la misurazione degli indicatori individuati nel Piano Operativo, al fine di:

- verificare l'efficacia delle azioni intraprese e l'eventuale scostamento rispetto ai target stabiliti;

- studiare ed implementare modifiche alle azioni in corso (ed integrare di conseguenza il piano);

- motivare il team di lavoro.

È fondamentale in questa fase storicizzare i risultati conseguiti, così da poter facilmente

visualizzare l'andamento degli indicatori nel tempo ed agire tempestivamente in caso di necessità.

Il caso GD

GD è un'azienda operante da quasi trent'anni nel settore della Grande Distribuzione nelle regioni Emilia Romagna, Lombardia e Veneto. La logistica è stata da sempre considerata come un mezzo fondamentale per assicurare la soddisfazione dei clienti in termini di conservazione, qualità e puntualità di consegna; proprio per assicurare ai clienti l'adeguato livello di servizio, GD si avvale di tre principali centri distributivi (uno per ogni regione).

Nonostante gli ottimi risultati conseguiti, in particolare in termini di aumento di fatturato (CAGR 2008-2012 pari al +8%, nonostante la generalizzata contrazione dei consumi), è emersa l'esigenza di intervenire sul processo logistico a causa dell'incremento subito dai relativi costi nel corso dell'ultimo triennio. Nei paragrafi seguenti si mostra il percorso affrontato da GD e i risultati conseguiti dall'azienda.

Analisi della situazione di partenza

L'analisi del processo logistico di GD è stata suddivisa in due step sequenziali:

1) un'analisi qualitativa finalizzata ad una

Tavola 1 - Esempio di scheda piano operativo

| Scheda Piano Operativo | | | | | | | | | |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Progetto | | | | | | | | | |
| Responsabile | | | | | | | | | |
| Centro di Responsabilità | | | | | | | | | |
| Criteri di misurazione dell'avanzamento del progetto | | | | | | | | | |
| Indicatore | | | | | | | | | |
| Fonte di rilevazione | | | | | | | | | |
| Responsabile rilevazione | | | | | | | | | |
| Frequenza di rilevazione | <input type="checkbox"/> Annuale <input type="checkbox"/> Semestrale <input type="checkbox"/> Trimestrale <input type="checkbox"/> Mensile <input type="checkbox"/> Settimanale | | | | | | | | |
| Obiettivi legati all'indicatore individuato | | | | | | | | | |
| Consuntivo 2013 | | | | | | | | | |
| Obiettivo 2014 | | | | | | | | | |
| Obiettivo 2015 | | | | | | | | | |
| Attività e tempistiche del Piano Operativo | | | | | | | | | |
| Attività | Responsabilità | 1 Trim 2014 | 2 Trim 2014 | 3 Trim 2014 | 4 Trim 2014 | 1 Trim 2015 | 2 Trim 2015 | 3 Trim 2015 | 4 Trim 2015 |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

comprensione dettagliata e precisa dei sottoprocessi e del relativo flusso di attività, nonché delle corrispondenti criticità; questa fase è stata portata avanti utilizzando tre tecniche complementari:

- interviste faccia a faccia con alcune delle risorse coinvolte;
- compilazione del cosiddetto «Questionario delle attività», ovvero un questionario di approfondimento utilizzato per descrivere con un elevato grado di dettaglio le attività costituenti il processo;
- mappatura delle attività, ovvero una rappresentazione grafica dei sottoprocessi costituenti il processo logistico, utile per visualizzare in modo semplice ed immediato il flusso di attività, le risorse coinvolte, gli strumenti utilizzati e le criticità rilevate (la Tavola 2 rappresenta la macromappatura del processo logistico, poi «esplosa» in una mappatura di dettaglio dei singoli sottoprocessi individuati e lì rappresentati graficamente).

2) un'analisi quantitativa finalizzata invece a definire in modo oggettivo le prestazioni chiave dei sottoprocessi individuati. Da un lato sono stati definiti ed analizzati i principali indicatori direttamente collegati alle prestazioni chiave del processo, ovvero:

- picchi di lavoro nel ricevimento merci, da cui è emerso che oltre metà delle giornate in cui è avvenuto il ricevimento merci sono state caratterizzate da picchi (positivi o negativi) in termini di carichi a scaffale (sottoprocesso «Ricevere la merce»);
- Valore di giacenza media, caratterizzata da un trend di crescita costante negli ultimi anni per quasi tutte le categorie merceologiche (e di conseguenza per quasi tutti i magazzini fisici di merce), con una conseguente riduzione del corrispondente tasso di rotazione (Sottoprocesso «Consegnare la merce»);
- numero di referenze attive, in costante crescita a causa di una non tempestiva gestione delle referenze obsolete/critiche (ovvero caratterizzate da una rotazione nulla/bassa), con un conseguente elevato grado di complessità di gestione associata (sottoprocesso «Realizzare le attività a supporto dell'operatività»);
- valore della merce resa dai clienti, caratterizzata da un'incidenza significativa sul valore delle vendite, e a cui sono connessi altri costi ed inefficienze importanti, tra cui il co-

sto legato alla distruzione della merce ed il costo delle risorse coinvolte in queste attività (sottoprocesso «Gestire i resi»).

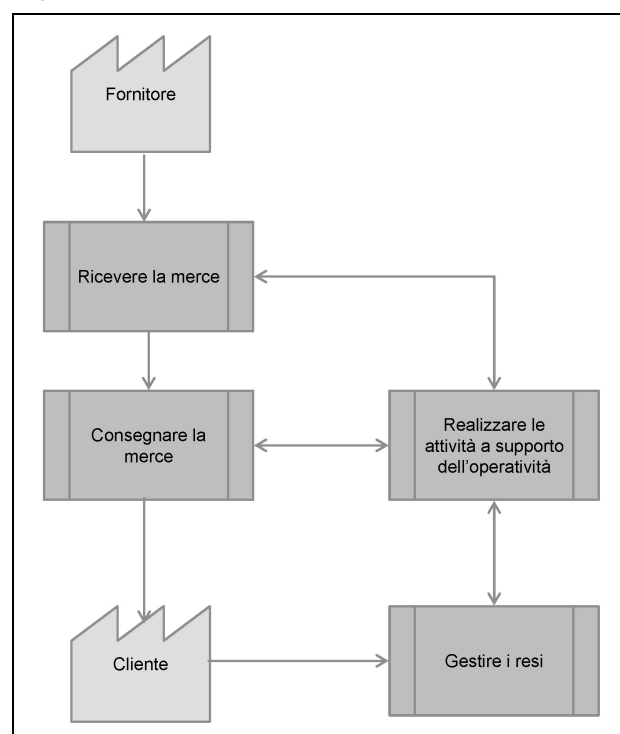
Dall'altro lato invece sono stati analizzati i valori relativi alle principali voci di costo del processo logistico. Da quanto mostrato in Tavola 3 emerge che la voce di costo caratterizzata dal maggiore incremento percentuale è quella dei Trasporti su Vendite, causato sia dall'aumento del costo del carburante che dall'elevata complessità legata a programmazione ed organizzazione dei viaggi verso i vari clienti di GD.

Individuazione delle criticità e proposte di miglioramento

Una volta realizzate tutte le analisi necessarie per lo sviluppo di una «fotografia» realistica delle prestazioni del processo logistico, è stato creato un team di lavoro composto dai responsabili delle principali aree aziendali coinvolte, ovvero logistica, vendite, acquisti (con il coinvolgimento dei responsabili di tutte le categorie merceologiche gestite) e Sistemi Informativi.

L'obiettivo del team è stato quello di realiz-

Tavola 2 - La macromappatura del processo logistico



zare un intervento integrato sui vari sottoprocessi costituenti il processo logistico, finalizzato all'efficientamento dello stesso ed alla risoluzione degli aspetti maggiormente critici (individuati nella fase di analisi della situazione di partenza).

Nel corso di una serie di incontri in cui il gruppo di lavoro si è riunito è stato formalizzato un piano operativo per ciascun sottoprocesso (analogo a quello mostrato in Tavola 1), andando quindi a definire per ognuno di essi attività, indicatori e risorse responsabili.

Per una maggiore visione di insieme, si riporta in Tavola 4 il Diagramma di Gantt contenente le principali macroattività individuate (con indicazione dei sottoprocessi di riferimento) e le relative tempistiche previste; a seconda della complessità associata a ciascuna di tali attività, sono stati creati dei sottogruppi di lavoro maggiormente focalizzati.

In Tavola 5 si riportano invece gli indicatori scelti per ciascun sottoprocesso e finalizzati a misurare l'efficacia delle azioni di miglioramento individuate.

Tavola 3 - Le principali voci di costo del processo logistico dell'azienda

| Voci di ricavo / Voci di costo | 31/12/2011 | | 31/12/2012 | |
|----------------------------------------------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|
| | Valori (€) | % | Valori (€) | % |
| Vendite | 880.997.816 | 100,00% | 967.487.031 | 100,00% |
| Trasporti su Vendite | 18.853.353 | 2,14% | 26.122.150 | 2,70% |
| Facchinaggio | 13.655.466 | 1,55% | 15.189.546 | 1,57% |
| Personale Interno Logistico | 2.731.093 | 0,31% | 2.902.461 | 0,30% |
| Fitti Passivi | 1.145.297 | 0,13% | 1.257.733 | 0,13% |
| Utenze | 969.098 | 0,11% | 967.487 | 0,10% |
| Vigilanza e Pulizia | 880.998 | 0,10% | 1.064.236 | 0,11% |
| Totale principali voci di costo "logistico" | 38.235.305 | 4,34% | 47.503.613 | 4,91% |

Tavola 4 - Le principali attività individuate dal team trasversale

| Sotto-proc. | Spunti di miglioramento | 2013 | | | |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| | | 1° Trim | 2° Trim | 3° Trim | 4° Trim |
| Ricevere la merce | Individuare soglie opportune per regolamentare il ricevimento merci e realizzare la relativa implementazione | | | | |
| | Aumentare la frequenza di riapprovvigionamento e ripartizione degli ordini | | | | |
| Consegnare la merce | Definire regole e parametri chiari (numero consegne settimanali e minimo d'ordine in funzione di magazzino, categoria e fascia di fatturato del cliente) per regolamentare le consegne ai clienti | | | | |
| | Realizzare una Software Selection per individuare il Software Viaggi più adatto alle esigenze aziendali e realizzare la relativa implementazione | | | | |
| Realizzare le attività a supporto dell'operatività | Migliorare la gestione (individuazione, analisi, monitoraggio) dei prodotti "critici" (obsoleti, ovvero "fermi" da almeno 12 mesi, e a rischio obsolescenza, ovvero caratterizzati da una rotazione molto bassa) mediante l'elaborazione di apposite Cross Analysis (una per ciascun magazzino fisico) | | | | |
| Gestire i resi | Uniformare le procedure relative alla gestione della merce resa, caratterizzata da elevate inefficienza e complessità | | | | |

Implementazione delle azioni individuate

Ai fini di una maggiore responsabilizzazione di tutte le risorse coinvolte, nel corso del periodo di realizzazione del progetto sono stati previsti una serie di incontri periodici (tipicamente con frequenza mensile) al fine di verificare l'effettivo rispetto delle azioni individuate e delle tempistiche previste.

Le principali difficoltà riscontrate nel corso di tali incontri sono derivate dalla visione del processo (o di parti di esso) spesso differente tra le varie risorse; il superamento di tale problematica è stato possibile in particolare grazie alla *leadership* spiccata del responsabile logistico (individuato come capo-progetto), particolarmente motivato soprattutto dato l'impatto del progetto sull'area di propria competenza.

La figura del capo-progetto è fondamentale per la buona riuscita di quanto pianificato poiché questi, con le proprie *leadership* e motivazione, deve essere in grado di «condurre» i membri del gruppo verso la realizzazione dell'obiettivo comune.

Monitoraggio dei risultati conseguiti

Al fine di garantire un costante monitoraggio dei risultati conseguiti, tutti gli indicatori individuati sono stati periodicamente verificati e storicizzati (con una frequenza variabile a seconda di quanto stabilito in sede di elaborazione del piano operativo).

Anche se la maggior parte dei miglioramenti si riscontreranno nel corso del 2014, già alla

fine di Settembre 2013 è stato possibile apprezzare quanto indicato nel seguito:

- riduzione dell'incidenza del numero di giornate caratterizzate da picchi di lavoro nella fase di ricezione merce (da 55% di media nel 2012 a 44% di media a settembre 2013);
- riduzione dell'incidenza del costo del trasporto sul totale delle vendite (da 2,70% al 31 dicembre 2012 a 2,50% al 30 settembre 2013);
- migliore «equilibrio gestionale» del magazzino, analizzato mediante l'elaborazione di *cross analysis* specifiche per ciascuna combinazione di area-categoria merceologica;
- riduzione dell'incidenza del valore delle note di credito per merce resa dai clienti sul totale delle vendite (da 0,50% al 31 dicembre 2012 a 0,46% al 30 settembre 2013).

Conclusioni

Questo articolo si è posto l'obiettivo di descrivere il percorso di lavoro necessario per la realizzazione efficace di un progetto orientato alla riduzione dei costi logistici, in particolare in un'azienda appartenente al settore della Grande Distribuzione dove la complessità del processo logistico è estremamente alta.

Il successo di un progetto di questo tipo non può prescindere da un'attenta analisi della situazione di partenza e dalla creazione di un team trasversale competente e motivato, disposto ad impegnarsi per il rispetto di obiettivi e tempistiche stabiliti e capace di lavorare con metodo.

Tavola 5 - Gli indicatori individuati

| Indicatore | Formula di calcolo | Frequenza di rilevazione | Sottoprocesso |
|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------|
| Incidenza delle giornate "critiche" | Numero giornate "critiche" del mese / Numero giornate totali del mese | Mensile | Ricevere la merce |
| Giorni di copertura | (Giacenza media x 30) / Vendite mensili | Mensile | Consegnare la merce |
| Incidenza del costo del trasporto sulle Vendite | Costo del Trasporto / Vendite | Trimestrale | Consegnare la merce |
| Incidenza dei prodotti "critici" e "subcritici" | Valore di giacenza dei prodotti "critici" (o "subcritici") / Valore di giacenza totale del magazzino di riferimento | Trimestrale | Realizzare le attività a supporto dell'operatività |
| Incidenza sulle Vendite delle Note di Accredito per merce resa dai clienti | Nota di Accredito per merce buona (o avariata) / Vendite corrispondenti | Mensile | Gestire i resi |