

## International Seminar

### ROADMAP TO METRICS ON LOGISTICS AND SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

#### Come misurare le performance logistiche

*Andrea Payaro*

Si è svolto il giorno 14 Giugno 2003 presso l'Università di Verona il "Logimaster International Meeting", un incontro dedicato alla misurazione delle performance logistiche nei processi aziendali, nell'ambito del Master in Logistica Integrata.

L'evento nasce dalla considerazione che la gestione delle imprese tende ad essere sempre più focalizzata sui processi piuttosto che sulle funzioni. L'obiettivo della creazione del valore appare più raggiungibile mettendo in relazione ad esso una serie di attività che, preordinate secondo una sequenza logica, permettono ai loro esecutori di "vedere" il loro risultato finale. Pertanto la misurazione delle attività chiave (KPI, Key Performance Indicator) diventa uno strumento di gestione necessario. Per quel che riguarda la capacità di misurazione delle attività realizzata all'interno delle aziende, alcune ricerche mettono in evidenza alcuni dati non molto confortanti. Il **Prof. Antonio Borghesi**, Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese e direttore del Master in Logistica Integrata, espone alcune percentuali che dovrebbero fare riflettere sullo stato delle misure nelle aziende. Il 5 % delle aziende non effettua nessuna misurazione. Il 10% ha delle rilevazioni di alcuni indicatori chiave, ma non riesce a utilizzarle in tempo per affrontare i problemi. L'11% fa uso di indicatori, ma l'informazione della misura non crea una successiva azione. Il 18% non ha dei parametri di valutazione dei propri partner chiave, anche se questa misura è importante tanto quanto disporre di dati della propria realtà. Il 61% non effettua nessuna misurazione incrociata sulle varie funzioni aziendali, manca di una rilevazione destinata a migliorare la qualità dal punto di vista del cliente. In sintesi, quindi, lo scenario che appare da queste ricerche è rappresentato da molte aziende che non usano in modo comprensivo le misure di prestazioni logistiche e, anche quando vengono misurate, spesso non riescono ad essere sfruttate come strumenti per migliorare la produttività. La funzione logistica all'interno dell'azienda è sempre più importante e sempre più vista come elemento di competitività e fonte strategica di successo. Questo determina il fatto che la misura delle performance logistiche assumerà un valore sempre più fondamentale per il successo dell'azienda. Si è riscontrato, inoltre, che i parametri che vengono misurati possono essere suddivisi in tre gruppi: i parametri che vengono sempre misurati, i parametri che solo da poco tempo vengono misurati e i parametri che dovrebbero essere misurati ma quasi nessuno lo fa. Al primo gruppo appartengono i costi di trasporto esterni, l'accuratezza della misurazione delle scorte, i tempi di evasione dell'ordine, il numero di consegne avvenute in tempo, il numero di clienti insoddisfatti. Le misurazioni che solo da poco vengono effettuate sono il costo del servizio, le unità processate nel tempo unitario, il lavoro utile in funzione della capacità, il ciclo finanziario e il tempo di risposta alle richieste. Infine le misure che non vengono effettuate sono l'accuratezza delle fatture, il Cycle time, il numero dei resi e la tempestività della consegna. Si conclude che, in generale, molte misure chiave non sono calcolate e la tecnologia, fattore e strumento sicuramente abilitante la capacità di misurare, non è bene integrata con l'azienda.

Come appare evidente dai dati, un'area scoperta dalle misurazioni riguarda il Customer Service. Il **Prof. James Stock** evidenzia l'importanza che hanno le misurazioni del servizio al cliente all'interno di tutta la supply chain. Il Prof. Stock è autore di oltre 100 pubblicazioni comprendenti libri, monografie e articoli. E' stato consulente di diverse multinazionali, tra cui anche la US Air Force. E' considerato uno dei maggiori esperti americani per quanto riguarda le tematiche legate al customer service. Il valore creato da un'azienda o da un'intera supply chain è determinato in due modi: venendo incontro alle esigenze del cliente o fornendogli un migliore servizio. Ma la gestione

di una strategia indirizzata al cliente è composta anche da una serie di misurazioni. Nascono quindi alcune domande relative a quali elementi misurare nel servizio al cliente e come misurare i costi e benefici derivanti da una determinata politica. In ogni caso, le misurazioni potranno avere un valore strategico solo nel momento in cui l'intera catena di fornitura apparirà come un unico sistema. Per raggiungere questo obiettivo nell'intera supply chain si devono conoscere, per ogni membro della catena, i livelli di prodotto che causano una rottura dello stock; si deve, inoltre, conoscere in tempo reale lo stato dell'ordine e delle eccezioni dei prodotti non disponibili. La misurazione è possibile nel momento in cui si riescono a raccogliere le percezioni del cliente, creando una metodologia per sviluppare un audit interno ed esterno all'azienda.

L'audit interno deriva dalle valutazioni del servizio al cliente visto dalla prospettiva aziendale. In pratica si risponde a domande come: quali sono i livelli di servizio dati al cliente; i servizi sono standardizzati e quali dati sono associati al cliente. Per quanto riguarda l'audit esterno all'azienda, si devono identificare come viene percepita l'azienda dal cliente e dal non cliente, individuare qual è il livello di servizio che il cliente si aspetta e qual è il livello di servizio che il cliente percepisce. Tutte queste misurazioni hanno comunque come obiettivo quello di andare a saturare quel gap che esiste tra le performance desiderate, non solo dal cliente ma tutti i membri della supply chain, e il livello di performance corrente. I vincoli per una corretta valutazione dei livelli derivano dall'incapacità di effettuare misurazioni su ciascun membro della supply chain e dal realizzare in modo non corretto delle strategie di raccolta dei dati.

Considerando la supply chain come sistema integrato, un obiettivo importante è riuscire a realizzare un sistema agile. L'intervento del **Prof. Martin Christopher** ha come obiettivo la definizione dei termini di agilità e snellezza della supply chain e di come poterli misurare. Il Prof. Christopher è direttore di uno dei centri per la ricerca più conosciuti per quanto riguarda la Logistica e il Supply Chain Management presso l'Università di Cranfield. Ha lavorato come consulente aziendale in America, Australia, Far East per grandi aziende come Rover, Procter & Gamble, Dell e Xerox. Per il Prof. Christopher l'agilità della supply chain è la capacità di reagire rapidamente ai cambiamenti non previsti della domanda ed è un concetto che non riguarda la singola azienda ma l'intero sistema della supply chain. Ma un sistema agile (agile system) è anche snello (lean system)? Per sistema snello si intende un sistema in cui vengono eliminati o ridotti al minimo tutti i depositi di materiali, semilavorati e prodotti finiti. I due concetti si riferiscono a situazioni differenti ma possono integrarsi. Il sistema snello funziona in un ambiente caratterizzato da bassi volumi di produzione e da una un livello elevato di varietà, mentre il sistema lean è adatto in condizioni di alti volumi con bassa varietà. Il compromesso è dato da una supply chain in cui agilità e snellezza si complementano. Le attività prossime al punto finale della supply chain devono essere gestite in regime di agilità, per potere rispondere ai cambiamenti della domanda. Le attività, invece, a monte della supply chain possono essere gestite con obiettivi di snellezza per non creare depositi sovraccarichi di semilavorati. Il punto che separa le due "filosofie" viene chiamato de-coupling point. Importanti aziende hanno saputo integrare agilità e snellezza, come la Volkswagen. Questa azienda realizza prodotti modulari, ovvero gli stessi componenti possono essere usati per diversi modelli di auto. Infatti, il pianale e le motorizzazioni per New Beatle, Golf e Audi A3 sono gli stessi. Il concetto di agilità è realizzato garantendo una elevata varietà di prodotto, pur condividendo moltissimi componenti (lean). Per realizzare una supply chain agile è necessario seguire un percorso caratterizzato da sette tappe fondamentali: sostituire le informazioni ai magazzini, quindi potenziare i sistemi informativi; lavorare in modo più veloce e non lavorare di più, evitando di accumulare prodotti o semilavorati; stabilire delle partnership con i fornitori e i clienti, per avere una maggiore comprensione e visibilità su tutta la catena del valore; ridurre la complessità del sistema, attraverso, per esempio, la modularità; post-porre le configurazioni finali del prodotto; gestire i processi e non le funzioni; misurare continuamente le prestazioni del sistema supply chain.

Al meeting sono inoltre state esposte due testimonianze aziendali: il caso Unisys e il caso Henkel. L'obiettivo è quello di dare una visione di come vengono vissute le problematiche inerenti alla misurazione delle performance all'interno dell'azienda. Il **Dr. Paolo Meciarì**, Supply Chain Practice

Manager di Unisys, ha evidenziato come la scelta degli indicatori di performance sia un'attività critica. Non è sufficiente decidere cosa misurare, bensì è fondamentale capire come eseguire le misurazioni al fine di potere controllare che i dati raccolti rappresentino effettivamente lo stato aziendale. Gli approcci alla misurazione possono tenere in considerazione strumenti come le Balanced Scorecard, il SCOR Model, la Logistics Scoreboard, l'Activity-Based Costing e l'Economic Value Analysis (EVA). Le misurazioni incentrate sulle funzioni aziendali possono instaurare all'interno dell'azienda una certa conflittualità tra le funzioni stesse. La soluzione al problema è data da una misura basata sul processo in grado di definire la percentuale di ordini corretti, l'accuratezza delle previsioni e il time-to-market per nuovi prodotti. Il bisogno è anche quello di misurare le performance dell'intera supply chain, ma questo necessita di informazioni condivise tra i vari soggetti della catena, come le previsioni di vendita e i piani di produzione. In questo caso l'applicabilità è estremamente limitata data la poca trasparenza esistente tra i vari soggetti della supply chain. La strategia corretta per potere effettuare delle misure attendibili è rappresentata dall'individuare i principali obiettivi per il management, selezionare un limitato set di misure che li rappresentano, verificare la loro misurabilità, stabilire delle iniziative correttive e attivare nuove iniziative. Nella pratica non esiste una ricetta per realizzare delle buone misure, si tratta invece di un processo di continuo apprendimento in cui bisogna sempre rimettersi in discussione.

La seconda testimonianza è stata presentata dal **Dr. Ennio Lachin**, Logistics Manager della Henkel. L'intervento espone i dati raccolti da uno studio effettuato presso i principali rivenditori (trader) italiani di prodotti Home Care. La Henkel distribuisce circa 1 milione e 800 mila tonnellate di prodotti destinati alla cura della casa. Il mercato è saturo e i consumi sono stagnanti. L'unico modo per cercare di aumentare la quota di mercato o, meglio, consolidare la propria presenza nel mercato, è rappresentata da un aumento della trade satisfaction. Il canale di vendita trade gioca un ruolo vitale nell'influenzare le scelte e l'acquisto del consumatore. Gli obiettivi dell'indagine sono quelli di individuare quali sono i principali fattori che condizionano la soddisfazione dei retailer con i produttori e come i produttori possono allocare strategicamente le risorse al fine di una maggiore soddisfazione del trader. Le aree misurate sono relative ai problemi strategici, al servizio logistico destinato al cliente, all'interfaccia commerciale e all'interfaccia amministrativa. Per ciascuna di queste aree si è riscontrato quanto segue. Per i problemi strategici, il trader ritiene importante avere marchi forti e ben conosciuti, appartenenti ad aziende leader e non a follower, mentre non è ritenuto importante che il brand fornisca profitti accettabili. Nel servizio logistico al cliente è importante che i prodotti arrivino in buone condizioni e nei tempi previsti e che ci sia un sistema di raccolta degli ordini efficiente. L'interfaccia commerciale, invece, deve dare all'account manager maggiore potere decisionale, in modo da potergli consentire di elaborare delle strategie che vengano incontro ai bisogni del cliente. Per quanto riguarda l'interfaccia amministrativa, il cliente ritiene importante che le fatturazioni siano corrette ed emesse nei tempi stabiliti. Le misurazioni al momento sono fatte periodicamente ed è in previsione estenderle a nuove categorie di prodotto.

In conclusione, dal meeting è emerso il bisogno per le aziende di misurare le proprie performance. L'approccio alle misure deve essere fatto gradualmente, anche perché la supply chain deve divenire sempre più un sistema integrato. Questo condiziona il fatto che debbano trasformarsi gli atteggiamenti e i comportamenti di tutti i soggetti appartenenti alla catena di fornitura. La misura aiuta a gestire i processi in modo efficiente quindi la misura delle performance è la corretta strategia per potere raggiungere l'obiettivo di costruire una supply chain agile.