

# THINK UP THE FUTURE

## The EPM meeting support to the logistic process

\* In un momento di emergenza come quello che stiamo vivendo, caratterizzato da una grande incertezza, è sempre più evidente che avere le **informazioni** giuste diventa fondamentale per prendere **decisioni** corrette e consapevoli. Stiamo assistendo ad una proliferazione di dati, indicatori e informazioni all'interno delle organizzazioni ed è interessante, per una realtà come K.Group, chiedersi come un progetto di BI o CPM sia realizzabile in modo da essere realmente utile agli utenti finali e come il nostro contributo possa essere al servizio del processo decisionale. Come mettere a terra progetti che nella loro impostazione seguano la mission K.Group? Come renderli collaborativi, trasparenti (chiari nella comunicazione e disponibili alla condivisione), dinamici (continuamente orientati al cambiamento/miglioramento) e smart (volti all'obiettivo)?

Abbiamo chiesto a **Massimiliano Matteucci**, Logistic Manager di **PAC2000A**, di raccontarci come, attraverso i progetti che abbiamo realizzato insieme, sia riuscito a prendere delle decisioni e qual è il valore che ha riconosciuto all'EPM Meeting.

L'**EPM meeting** è un gruppo di lavoro che, tramite l'utilizzo della metodologia K.Group nello sviluppare un modello di analisi dati, ha come obiettivo finale la valorizzazione del patrimonio informativo aziendale a supporto del processo decisionale, favorendo le interconnessioni tra le varie funzioni aziendali.

**I pilastri** su cui si basa questo modello sono l'individuazione delle persone coinvolte nel progetto e del loro fabbisogno informativo iniziale, la co-costruzione, il dialogo con le varie funzioni aziendali basato sulla richiesta di feedback continui, in modo da garantire l'efficacia e il reale utilizzo del modello e favorire la gestione e la condivisione della conoscenza in azienda.

by Massimiliano MATTEUCCI\*

Il nostro settore è il **retail**. Quotidianamente riforniamo i nostri soci, proprietari dei punti vendita, ai quali viene inviata la merce a seconda di quelli che sono i loro ordinativi.

Il nostro sistema logistico in uscita si avvale di operazioni di magazzino che sono eseguite dagli operatori: operazioni di prelievo, imballaggio e consegna.

Il nostro lavoro non termina quando la merce esce dal magazzino e parte per andare verso il socio, il nostro obiettivo è quello di rendere soddisfatto il cliente finale, **il consumatore**. Vogliamo accrescere il livello di servizio, ma sempre con un occhio ai costi, eliminando possibili aree di inefficienza.

La nostra logistica, come in genere la logistica del retail, si fonda su tre metodologie di registrazione del prelievo: Voice Picking, Barcode Scanning - attraverso l'uso di palmari - e gestione manuale.

Il lavoro differisce a seconda della tipologia dell'articolo prelevato: da una parte (ad esempio nei magazzini dei generi vari) viene gestito l'intero ordine di un socio, dall'altra (nei magazzini dei freschi, delle carni e dell'ortofrutta) si procede con un prelievo per articolo, per poi ripartirlo tra i vari destinatari che hanno effettuato l'ordine.

Le diverse metodologie utilizzate per il prelievo e la registrazione si intersecano, generando una differenza importante nelle strutture dei dati che contengono le informazioni relative ad ogni prelievo.

Il primo grosso scoglio che mi sono trovato ad affrontare quando, un anno e mezzo fa, sono entrato in PAC2000A è stato quello di superare l'impostazione preesistente di tracciamento dei movimenti di

magazzino con strumenti più **efficienti** ed adeguati ad una realtà complessa come la nostra.

Dai tre strumenti di prelievo sopra citati arrivavano i dati al nostro WMS (Warehouse Management System) e per poter analizzare queste informazioni erano necessarie delle operazioni di estrazione che venivano fatte utilizzando i classici fogli Excel, con numerosissime righe da elaborare.

La Cooperativa movimentava circa 300 milioni di colli l'anno e il numero di righe è altrettanto importante perché parliamo di circa 150 milioni di righe.

Avere un database su Excel di questa portata era assolutamente improponibile. Inoltre, avremmo dovuto portare all'interno di questo database tutti i dati delle varie piattaforme regionali, che avevano dati divisi



per regione e, solo successivamente, venivano consuntivati in un unico sistema.

Da qui è nata l'esigenza di avere un **unico strumento**. Abbiamo costruito dei kpis che sono univoci per tutta l'azienda, permettono di utilizzare lo stesso unico linguaggio per tutte le piattaforme, si prestano ad un'unica interpretazione e ci permettono di andare molto **in profondità** con l'analisi.

È fondamentale per chi fa logistica, viste le crescenti difficoltà di gestione, avere un'elevata **granularità** del dato che sia allo stesso tempo **aggregabile**.

È stata creata una prima dashboard con il riepilogo dei kpis inerente la logistica outbound di Pac2000A. Sono stati introdotti indicatori rispetto alle **performance orarie**, con delle fasce medie orarie di preparazione filtrabili in base al tempo (fino al singolo giorno o alla fascia oraria), al canale di vendita al quale è legato un destinatario, al magazzino (o alla sua tipologia), alla tipologia di preparazione utilizzata per il prelievo, fino ad arrivare alla singola referenza.

Un altro kpi molto utile è l'incidenza della **tipologia di preparazione**, in quanto l'incidenza del prelievo pallettizzato, incrociata con i kpis riguardanti le performances dei colli/ora movimentati, dà una contezza più raffinata dell'effettiva efficienza del magazzino. Infine l'andamento dei colli prelevati rispetto al tempo, incrociato con il calendario promozionale degli articoli, ci permette di anticipare decisioni relativamente a **periodi stagionali** impattanti come il Natale, la Pasqua o il periodo estivo.

Questi strumenti ci hanno permesso di fare delle analisi approfondite dalle quali sono scaturite diverse **decisioni**.

Faccio riferimento alla revisione degli orari di preparazione dei nostri depositi, che è stata fatta andando ad analizzare le performance orarie di produttività e definendo la nostra

capacità produttiva oraria e la valutazione di quanti punti vendita poter servire in determinate fasce orarie o in determinati giorni della settimana. Da qui la creazione di **agende** più dettagliate e precise rispetto a quelle che facevamo in precedenza, preparate solo in base a prove empiriche. Oggi riusciamo ad avere agende per settimana o per stagionalità utilizzando i dati per regione, provincia o per canale di vendita e all'interno del canale di vendita andiamo ad analizzare il singolo punto di vendita e il numero dei colli inviati nell'arco della settimana.

Un altro tipo di analisi riguarda le performance delle **categorie merceologiche** o dei settori, fino ad arrivare al singolo articolo e quindi al numero di **item** movimentati nel corso di ogni settimana.

Tale analisi ci ha permesso di andare a dimensionare i depositi per tipologia di preparazione. Ci sono degli articoli che escono prevalentemente a pallet intero, ovvero quello che arriva dal fornitore, con delle ottimizzazioni importanti. L'obiettivo è quello di toccare il minor numero di volte possibile questa tipologia di articoli, per andare poi a posizionare il resto degli articoli all'interno del magazzino a seconda di un **layout** validato dalla classificazione ABC delle tre classiche divisioni di Pareto.

Oltre alla dashboard generale, abbiamo implementato anche la possibilità di analizzare il layout effettivo di ogni magazzino: le corsie, le posizioni di presa o di scorta occupate, la saturazione e la rotazione di ogni corsia, la saturazione di magazzino, i giorni di giacenza media e infine i giorni di scadenza.

Queste analisi vengono fatte quotidianamente e ci permettono di creare dei sistemi di **alert**, per riordinatori o buyer, che indicano potenziali criticità di saturazione dei magazzini o eventuali inefficienze, sia per quanto

riguarda l'ingresso merci sia l'uscita.

Un progetto di questo tipo ci sta permettendo di costruire le basi per un successivo step progettuale e cioè l'inserimento di un nuovo TMS (Transportation Management System), che sarà focalizzato sulla gestione delle volumetrie puntuali, per il corretto posizionamento dei colli sia in magazzino sia sui camion.

Grazie a questo modello stiamo affrontando con successo la prima vera **sfida** aziendale: la ridefinizione del layout del magazzino storico di Perugia, che da più di 35 anni non veniva ritoccato. Presentava zone non gestite e flussi logistici senza alcun tipo di ordine e senza nessun obiettivo di efficienza.

Con i kpis costruiti insieme a K.Group, le analisi ABC, le analisi della volumetria e la corretta gestione di entrate e uscite, siamo riusciti ad ottenere un deposito che in questo momento è decisamente più funzionale, con un aumento della capienza delle scorte di circa il **21%**, con dei livelli in più di scorta, con il calcolo della volumetria e con la realizzazione di una zona intensiva semiautomatica dedicata a tutti gli articoli ad alta rotazione, che rappresentano il 19% di tutti gli articoli. Abbiamo disposto questo 19% degli articoli non in tutto il deposito, come avveniva prima, ma in un'unica zona di entrata ottimizzandone lo spazio e la gestione.

Nel giro di tre mesi siamo riusciti a ridisegnare il layout del deposito di Perugia e stiamo utilizzando la stessa metodologia per riorganizzare anche tutti gli altri depositi regionali.

La validità del lavoro fatto ci ha permesso di prendere delle decisioni importanti su più livelli.

A partire dal livello più alto, le scelte strategiche in capo alla divisione logistica, hanno determinato l'inserimento di processi di automazione e l'integrazione dei flussi,

cominciando a vedere l'azienda PAC2000A come un **network unico** e non più come delle semplici piattaforme territoriali replicate sulle quattro regioni.

Poi siamo passati ad un livello intermedio, per la gestione regionale delle piattaforme. Ogni responsabile logistico sarà in grado di valutare l'andamento dei suoi depositi e di apportare le modifiche che riterrà strategicamente più opportune per efficientarli.

Abbiamo agito alla fine a livello operativo, permettendo di andare a vedere quotidianamente le saturazioni di magazzino, le referenze che andranno in promozione e che dovranno essere spostate da un'area all'altra. Decisioni prese non più a consuntivo, con lunghe stampe che l'operatore di magazzino era abituato a fare, ma in anticipo e con un semplice **click** del mouse.

Nei prossimi mesi verranno erogate delle giornate di **formazione** ai responsabili logistici, andando a condividere con loro lo strumento e facendone capire loro l'importanza di un uso quotidiano e consapevole. Successivamente si passerà ai responsabili di magazzino e ai pianificatori.

Un ultimo aspetto mi preme sottolineare: il **prezioso lavoro** dell'EPM Meeting.

È stato decisivo avere un luogo in cui le varie funzioni aziendali potessero dialogare tra loro, confrontarsi sulle potenzialità di uno strumento che è trasversale a tutta l'azienda e verificare costantemente l'utilizzo da parte degli utenti finali dei vari progetti.

\* Massimiliano MATTEUCCI  
Logistic Manager Gruppo PAC2000A CONAD