

— *Everything should be made as simple as possible but not simply*  
*A. Einstein*

**Germano Perugini**  
*Consulenza organizzativa —*  
*Sistemi qualità*

# ***LA PRECISIONE INVENTARIALE***

## **CHE COSA È LA PRECISIONE INVENTARIALE**

**Definizione della precisione inventariale, in breve: “la corrispondenza fra l’inventario fisico (inventario diretto) e i dati contabili di magazzino rilevabili dal sistema gestionale (inventario indiretto).”**

Lo scopo della presente pubblicazione è quello di fornire ai titolari delle Aziende una sintesi del progetto relativo al

**miglioramento della**

***“Precisione inventariale”***

evidenziandone i molteplici benefici derivanti dalla sua applicazione.

## **PROBLEMI PRATICI DI UNA BASSA PRECISIONE**

- Come posso aver perso 100.000 Euro nell'inventario di fine anno?
- Dove sono finiti i componenti ricevuti la settimana scorsa?
- Devo prelevare il componente XIOO90099. Non lo trovo!
- La linea di produzione si è fermata perché non siamo riusciti a trovare il componente 343535!
- Il sistema ha proposto di riordinare il componente 1222, ma in magazzino ho scorte per i prossimi 2 anni!
- Il fornitore mi ha chiesto un costo addizionale del 3% per le consegne urgenti!
- I clienti si lamentano in continuazione per i ritardi di consegna dovuti a rotture di stock!
- Il cliente ha ordinato il colore blu, ha ricevuto quello verde!
- Il cliente ha ordinato 1.000 scatole da 12 e ha ricevuto 1.000 pezzi sfusi!

## LE GIACENZE DI MAGAZZINO

Le scorte assumono un ruolo cruciale nella gestione della supply chain poiché consentono di regolare lo svolgimento dei processi di acquisto, di trasformazione e di distribuzione delle produzioni realizzate.

Le scorte di magazzino hanno il ruolo di ammortizzatore della variabilità, in termini di volumi, e della varietà, in termini di assortimento. L'obiettivo "scorte nulle" non sarà mai raggiungibile.

Anche nell'azienda meglio organizzata, le scorte comunque esistono.

- evitano ai ritardi nelle consegne degli approvvigionamenti;
- riducono i costi, nel caso in cui si ottengano sconti quantità o si riesca ad acquistare in condizioni di prezzi calanti;
- evitano ai ritardi di consegna dei subfornitori o di altri reparti produttivi;
- svincolano ritmi e programmazione della produzione in reparti diversi;
- consentono alle singole stazioni di lavoro di organizzarsi con un minimo di autonomia;
- evadono celermente gli ordini;
- fanno fronte ad andamenti ciclici della domanda;
- evitano che la programmazione della produzione debba variare drasticamente il livello della quantità prodotta o del mix per adeguarsi prontamente alle irregolarità di mercato.

## **COSTI AZIENDALI PER LA BASSA PRECISIONE INVENTARIALE**

Indagine condotta in Europa su un campione di 1.000 aziende

€ di FATTURATO		Costo medio annuale per azienda (dati forniti dalle aziende)
DA	A	
<b>5.000.000</b>	<b>9.999.999</b>	<b>352.000</b>
<b>10.000.000</b>	<b>20.999.999</b>	<b>677.000</b>
<b>21.000.000</b>	<b>50.999.999</b>	<b>1.201.000</b>
<b>51.000.000</b>	<b>200.000.000</b>	<b>3.543.000</b>

- Incidenza sul fatturato dal **2%** al **5%**

Altri costi difficilmente quantificabili economicamente

- **basso livello di servizio ai clienti**
- **inefficienze interne**

## **ATTIVITA' INFLUENZATE DALLE SCORTE**

### **➤ PIANIFICAZIONE FINANZIARIA**

Un accurato stato della merce, sia giacente a magazzino, sia in ordine, permette all'azienda di meglio anticipare i fabbisogni di breve termine e di avere costantemente aggiornati i reports finanziari e i flussi di cassa.

### **➤ MARKETING E PIANIFICAZIONE DELLE VENDITE**

Una corretta gestione dei prodotti finiti è il modo migliore per conoscere esattamente cosa può essere venduto ai clienti. Il piano di marketing può essere implementato per focalizzarsi sulle attività di vendita su specifici prodotti.

### **➤ PIANIFICAZIONE DI NUOVI PRODOTTI**

Avere giacenze contabili errate o poco precise rende pressoché impossibile definire un piano di lancio preciso dei prodotti sul mercato.

### **➤ PIANIFICAZIONE DELLA PRODUZIONE**

Un accurato stato delle giacenze consente all'azienda di utilizzare le risorse di produzione pienamente, in quanto la mancanza di materiale può essere prevista con adeguato anticipo.

### **➤ RIDUZIONE DEI TEMPI PER INVENTARI FISICI**

Un'elevata precisione delle giacenze di magazzino riduce drasticamente la necessità di ricorrere, in casi di emergenza, agli inventari fisici.

### **➤ PIANIFICAZIONE DEGLI ACQUISTI**

Il valore errato della quantità contabile porta, inevitabilmente, a decisioni errate in fase di pianificazione dei materiali.

## ASPETTATIVE

*Il valore obiettivo della precisione inventariale è 95% - 98%.*

Tale valore di precisione è il necessario ingrediente per ogni azienda che utilizzi sistemi informatici per la gestione delle scorte o sistemi avanzati (MRP) di gestione della produzione. Precisioni inventariali al di sotto di tale percentuale provocano la caduta delle performance di tali sistemi. Ciò che è maggiormente importante è l'andamento crescente della precisione piuttosto che il valore assoluto in se stesso.

La precisione inventariale è un utile strumento per la misura delle performance delle procedure aziendali.

## IMPORTANZA DEL PROGETTO

La precisione inventariale non deve essere l'obiettivo principale della vostra azienda; l'incremento della precisione si deve sempre realizzare tenendo presente produttività, costi e capacità di soddisfare i clienti.

## COME FAR PARTIRE IL CAMBIAMENTO

- Iniziare con attività facili tali da garantire risultati certi e non peggiorare i costi o il servizio al cliente;
- coinvolgere il personale;
- Iniziare con attività che migliorano produttività e precisione;
- Individuare i processi più critici;
- Mettere in discussione i comportamenti acquisiti;
- Verificare le alternative;
- Valutare i costi-benefici della soluzione.

## **CAMBIAMENTO CON APPROCCIO “PER PROCESSI”**

Attivare una revisione delle procedure equivale ad attivare un cambiamento organizzativo considerando l'intero processo e non la singola fase di una procedura ben più complessa.

Verificare le performance del processo complessivo e non quelle delle singole fasi.

Bilanciare le risorse e le attività sulle fasi in funzione delle migliori performance di processo.

Qualunque attività va fatta nel modo meno costoso e più efficiente per l'azienda, indipendentemente dalla funzione

## **RAZIONALIZZAZIONE DEI PROCESSI**

Individuazione di tutte le attività ed eventuali gestioni ridondanti dovute al basso livello di precisione inventariale.

## **FORMALIZZAZIONE DELLE PROCEDURE**

Formalizzazione delle procedure aziendali conformi ai processi definiti. Devono rispondere ai seguenti criteri:

- Formazione personale;
- uso di termini semplici e chiari adeguati alle conoscenze del personale;
- comprendere tutte le informazioni necessarie per la corretta esecuzione dell'attività;
- essere dettagliate e descrivere operazioni elementari;
- Definizione del responsabile della procedura;
- Definizione delle autorizzazione all'esecuzione delle mansioni.

## IL SISTEMA INFORMATIVO E LA PRECISIONE INVENTARIALE

➤ ***Programmi software***

I programmi software devono coprire i processi definiti.

➤ ***Reports***

I reports devono essere semplici ed esaurienti per consentire un miglioramento dell'efficienza e della precisione.

➤ ***Interfacce del sistema informativo***

Le interfacce non devono essere solo funzionali, ma anche utilizzabili facilmente dagli addetti.

➤ ***Sistemi di rilevamento automatici***

Consentono di eliminare l'interfaccia uomo-sistema, in quanto forniscono i dati direttamente al sistema informativo.

# **IL VALORE DELLA PRECISIONE INVENTARIALE**

## ***COSTI***

- infrastrutture
- sistemi ed impianti
- hardware e software
- formazione personale
- impiego di risorse interne
- consulenza

## ***BENEFICI***

- eliminazione delle consegne errate
- di acquisto per materiali acquistati con urgenza
- per fermo impianti e ritardi di produzione
- per lavoro straordinario
- finanziari per elevate giacenze

## ***MINORI COSTI***

- efficienza dei sistemi informativi
- performance logistica e dei sistemi di magazzino
- servizio al cliente
- clima aziendale
- migliori prestazioni della supply chain