

Gestione delle scorte di magazzino

di **Graziano Guazzi**
g.guazzi@bollicine.it

Per minimizzare i costi ed ottimizzare i profitti occorre sapere come e quando ordinare

È questa la terza puntata dedicata alla gestione delle scorte di magazzino con l'obiettivo di mettere a punto politiche di gestione che consentano di minimizzare i costi e massimizzare i profitti.

Abbiamo iniziato mettendo a punto uno strumento, l'*Analisi ABC Incrociata*, utile a:

- determinare gli articoli che contano (producono maggiori fatturati e costi), al fine di meglio orientare le politiche e gli sforzi;
- individuare gli articoli i cui livelli di scorta sono inadeguati al fatturato, producendo rischi di rottura di stock (i clienti non sono disposti ad aspettare) o inutili immobilizzi di capitale in scorte.

Abbiamo anche visto come l'*Indice di Rotazione* sia un buon misuratore della capacità degli articoli di generare reddito e lo abbiamo scelto come criterio per misurare l'efficienza delle politiche di scorta:

- l'obiettivo è quello di aumentare l'indice di rotazione, mantenendo livelli di servizio adeguati;
- il confronto periodico ci consentirà di valutare gli effetti delle politiche adottate.

TIPI DI POLITICHE DI GESTIONE

Vogliamo ora entrare nel cuore del problema, ossia rispondere alla domanda: *Quando e Quanto ordinare*.

È possibile ricondurre i numerosi tipi di politiche di gestione ai seguenti due fondamentali:

1. a Punto d'Ordine;
2. a Intervalli Fissi.

SISTEMI A PUNTO D'ORDINE

Questa politica consiste nel riordinare la quantità costante *Q*, detta *Lotto di Riordino*, ogni volta che la Giacenza scende sotto il Punto d'Ordine *S0*. Il problema è dunque determinare i valori ideali per *S0* (quando?) e *Q* (quanto?).

SISTEMI A INTERVALLI FISSI

Questa politica consiste nel riordinare a intervalli fissi di ampiezza *T* la quantità che serve per riportare la scorta disponibile al livello *S*, detto anche livello massimo di scorta o *Scorta Massima*. Il problema è dunque determinare i valori ideali per *T* (quando?) e *S* (scorta massima?).

SISTEMI FISSI

Questa politica consiste nel riordinare la quantità variabile per ripristinare la scorta massima *S*, ogni volta che la Giacenza scende sotto il Punto d'Ordine *S0*.

Il problema è dunque determinare i valori ideali per *S0* (quando?) e *S* (scorta massima?).



IL PROBLEMA DELLE PREVISIONI

Non è questa la sede per entrare nel merito delle formule che rispondono alle domande. È invece il caso di chiarire che tutte utilizzano un fondamentale parametro: la *Previsione di Vendita*.

In ultima analisi, il problema non è tanto il calcolo in sé del Punto d'Ordine e della Scorta Massima, o dell'Intervallo Fisso, bensì la capacità di effettuare buone previsioni: vero tallone di Achille dei sistemi informativi, anche di quelli più evoluti.

La ragione è che le previsioni non si fanno solo con un buon intuito o con una buona sensibilità di mer-

In pratica, moltissimi ritengono che fare previsioni, soprattutto in un mercato fortemente stagionale, sia difficilissimo e quindi inutile.

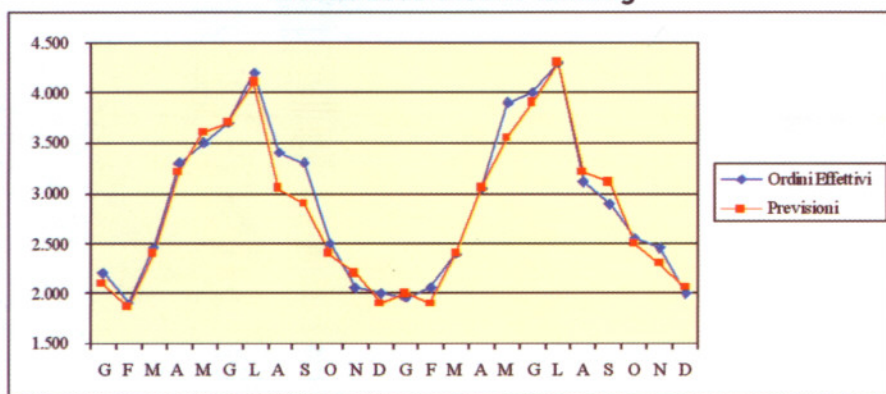
Come ho già avuto modo di scrivere, sono di parere diverso: che le previsioni siano sbagliate è un dato di fatto. Ma esistono software fortemente specializzati che macinando la serie storica dei dati sono in grado di effettuare previsioni con un margine di errore inferiore al 15%. La ricerca di tali strumenti e la loro integrazione con il sistema gestionale sono quindi indispensabili se si vuole cominciare a parlare di razionalizzazione della gestione delle scorte.

nale (quindi fisiologicamente oscillante), tale soluzione porta ad alti e inutili livelli di scorta.

In effetti, un diverso approccio parte dalla considerazione che la



Previsioni di vendita confrontate con gli ordini effettivi effettuate dal sistema **Continuous Stock Planning**



cato; queste cose sono indispensabili per raggiungere livelli di eccellenza, ma da sole, senza il supporto di modelli matematico statistici adeguati, normalmente consentono di raggiungere solo livelli di sufficienza.

UN ERRORE DI FONDO

“Le previsioni sono fondamentali, ma farle nella nostra azienda è pressoché impossibile; qui non siamo come in altre realtà ... la stagionalità, ... ci sono molti casi eccezionali, ...”.

Non è difficile scontrarsi con questa convinzione.

SCORTA DI SICUREZZA

Al fine di fronteggiare imprevisti ed evitare le rotture di stock, si è soliti aumentare il Punto d'Ordine di una certa quantità S_s detta Scorta di Sicurezza. Normalmente si utilizza una formula che, oltre a tenere conto del grado di sicurezza voluto, misura ed utilizza l'oscillazione della domanda intorno alla sua media: maggiore è l'oscillazione, maggiore è la scorta. In un settore fortemente stagio-

stagionalità in quanto tale è una

costante e un buon sistema di previsione la deve sapere inseguire (vedi figura).

L'oscillazione della domanda intorno alla sua media non è dunque da interpretare come un'incertezza, come grado di aleatorietà del mercato. Al contrario come una certezza. In futuro la domanda sarà ancora stagionale.

Sulla base di questa considerazione, avendo a disposizione un buon sistema, è molto meglio utilizzare il suo errore previsionale come fattore per il calcolo della scorta di sicurezza.

Buone previsioni a tutti! •