



di Riccardo
e Maria Ludovica
Varvelli

DILEMMI MANAGERIALI

Gestione a vista

C'era una volta un magazzino di modesta cultura scolastica ma di grande esperienza che per sapere quando doveva rinnovare la scorta dei pezzi di ricambio segnava sul contenitore, ben in vista, una tacca rossa. Essa indicava il limite al di sotto del quale il contenuto diventava critico e non era più in grado di soddisfare completamente le esigenze future di quel ricambio. Quando ciò avveniva il solerte magazzino prendeva la penna e compilava un documento che serviva all'ufficio acquisti per ordinare una nuova partita di n pezzi (dove n era fissato dal magazzino sulla base della sua esperienza).

Un giorno venne assunto in azienda un giovane ingegnere, fresco di studi e specializzato in programmazione della produzione. Fu subito messo a un incarico di responsabilità: la gestione delle scorte del magazzino ricambi. Fu così che il giovane ingegnere conobbe il magazzino di modesta cultura scolastica ma di grande esperienza. Che venne messo alle sue dipendenze. Forte della sua responsabilità gerarchica e della sua cultura universitaria, il giovane ingegnere spiegò all'esperto magazzino che il rinnovo delle scorte, da quel momento in poi, sarebbe avvenuto come recitavano i sacri testi, non con il metodo della tacca ma grazie a un sofisticato algoritmo matematico che teneva conto, oltre al tempo di approvvigionamento, di altre quattro variabili: il prezzo di acquisto del pezzo, il costo unitario dell'ordine, il costo di mantenimento e la domanda annua in pezzi.

L'esperto magazzino non capì molto dell'algoritmo ma ubbidì, tanto più che il calcolo del numero di pezzi da acquistare sarebbe stato fatto dall'ufficio acquisti e non più da lui. E cancellò la tacca rossa da tutti i contenitori.

Ma vennero i tempi della turbolenza economica e organizzativa. Le serie storiche persero man mano significato

e valore. I dati raccolti diligentemente dall'ingegnere fresco di studi, specializzato in programmazione della produzione, diventarono improvvisamente obsoleti e non più rappresentativi. Il tempo di approvvigionamento non aveva più alcun significato: si comperava a scorta zero, all'ultimo momento per non far lievitare il magazzino; il prezzo di acquisto aveva raggiunto livelli di volatilità tali per cui non era più possibile considerare un valore medio annuo; la domanda annua in pezzi aveva perso significato tale era la sua variabilità nel tempo; il costo di mantenimento essendo andata a zero la scorta minima non aveva più ragione d'essere.

Rimaneva, è vero, la conoscenza sufficientemente valida del costo unitario dell'ordine di acquisto, ma ciò non bastava per dare validità all'algoritmo matematico. L'ingegnere fresco di studi era disperato. Provò a ideare altri algoritmi matematici che tenessero conto dell'aleatorietà del sistema di gestione dell'approvvigionamento, introducendo nella formulazione dei coefficienti probabilistici al posto dei dati predeterminati. Ma anche questi non riuscivano a giungere a un calcolo minimamente affidabile della quantità dell'ordine perché il grado di turbolenza del sistema era troppo elevato.

Un giorno, mentre sostava davanti a una vetrina, gli cadde l'occhio su un libro intitolato *Gestione a vista*. L'ingegnere lo lesse con avidità sperando di trovare la risposta ai suoi problemi, grazie ad algoritmi ancora più sofisticati di quelli da lui pensati. E lesse: «In condizioni di massima turbolenza non c'è algoritmo matematico che tenga. La cosa migliore da fare è una gestione a vista segnando con la vernice rossa sul contenitore qual è il livello che, per ogni particolare, l'esperienza dell'operatore indica essere la migliore soluzione». Era il metodo della tacca! ■

Nei periodi di grande turbolenza non ci sono algoritmi che tengano. Vale molto di più l'esperienza