

**Logistica postale**

# La logistica va in Posta. E si mette a correre

*L'applicazione di concetti chiave di logistica  
in un progetto di Poste Italiane.  
E le lettere prendono il volo*

ROBERTO MILANESI\*  
RICCARDO BORMIDA E MATTEO ACERBIS\*\*

Nell'ultimo anno il mondo dei mass media ha prestato molta attenzione a Poste Italiane per l'opera di risanamento economico del bilancio, per la trasformazione in Società per Azioni e per il prossimo obiettivo di quotazione sul mercato azionario. L'Azienda ha in effetti fatto un grande balzo avendo raggiunto un ottimo livello di competitività sul mercato internazionale, avendo avviato una struttura industriale con un importante cambiamento tecnologico e avendo sviluppato una forte competenza in termini di capacità tecniche gestionali e di processo. Nel 2002 Poste Italiane S.p.A. ha gestito un volume di traffico a livello

nazionale (quindi escludendo il traffico in ingresso dall'Estero) per i soli prodotti corrispondenza Ordinaria e Prioritaria (e quindi escludendo il prodotto Stampe e Raccomandate/Assicurate) pari a circa **3.000.000.000 pz** di prodotto formato Lettera e circa **400.000.000 di pz** formato Voluminoso (fonte: *Carte di Controllo*).

### PNRC: un progetto che ha contribuito...

Una delle leve che ha contribuito al "grande balzo" è stata l'avvio della nuova meccanizzazione dei principali Centri di Smistamento della corrispondenza, distribuiti sul territorio nazionale, at-



Le poste sono state uno dei primi esempi di logistica pianificata su territori immensi e con punti di raccolta e destinazione molto parcellizzati. Dal leggendario "pony express" alle moderne tecnologie molte buste sono passate di mano in mano. Poste Italiane riorganizza la propria "mission" in funzione di due obiettivi puramente logistici: tempi di consegna, gestione ottimizzata dei flussi

traverso il Progetto Nuova Rete Corrispondenza (PNRC). Il completo rinnovo tecnologico

(in conseguenza dei maggiori volumi trattabili) a parità di livello di servizio e quindi di ridurre il numero di centri di smistamento presenti nella rete postale e di ridurre i costi operativi.

Al fine di definire il corretto assetto operativo di ogni singolo Centro di Meccanizzazione Postale (CMP), Poste Italiane ha avuto l'esigenza di avvalersi del supporto della consulenza specialistica di EFESO NeT-LOG Consulting allo scopo di individuare l'organizzazione delle aree funzionali e la distribuzione degli spazi operativi interni ed esterni che meglio si prestassero allo sviluppo dei flussi fisici degli effetti postali, dei flussi informativi e dei servizi di supporto ad essi dal punto di ingresso a quello di uscita del prodotto dal CMP.

### La realtà di un CMP di Poste Italiane

Un CMP è un sito industriale dove sono collocate una o più linee di produzione per il trattamento della corrispondenza, raccolta nel bacino territoriale di ser-

vizio o proveniente da altri Centri, che sarà avviata agli Uffici di Recapito (UdR), ai Portalettere, ad altri CMP e all'estero.

Le dimensioni di questi edifici, che ospitano dai 300 a oltre 1.000 addetti organizzati su tre turni,

variano da ca. 30.000 m<sup>2</sup> per i più importanti a 6.000 m<sup>2</sup>. La corrispondenza si suddivide in due classi di appartenenza dipendenti dal livello di servizio richiesto dalla clientela (residenziale o business) al momento del-

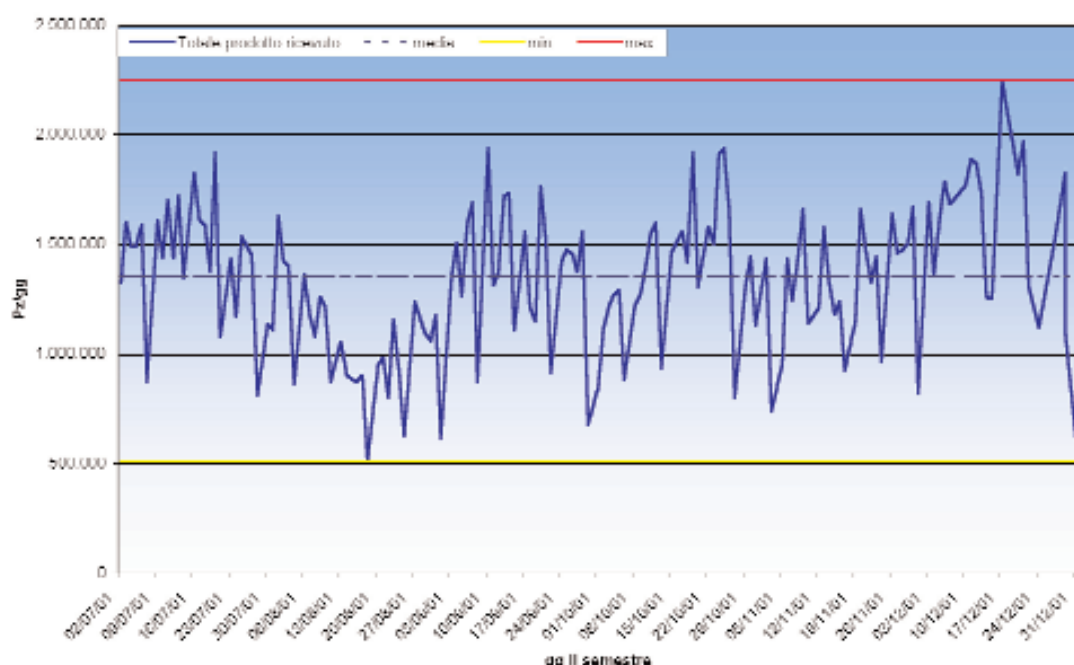
Accumulare  
giacenze?  
Proibito

la spedizione:

- Ordinario: classe di J+3, cioè recapitato entro il terzo giorno lavorativo successivo a quello della presa in carico
- Prioritario: classe di J+1.

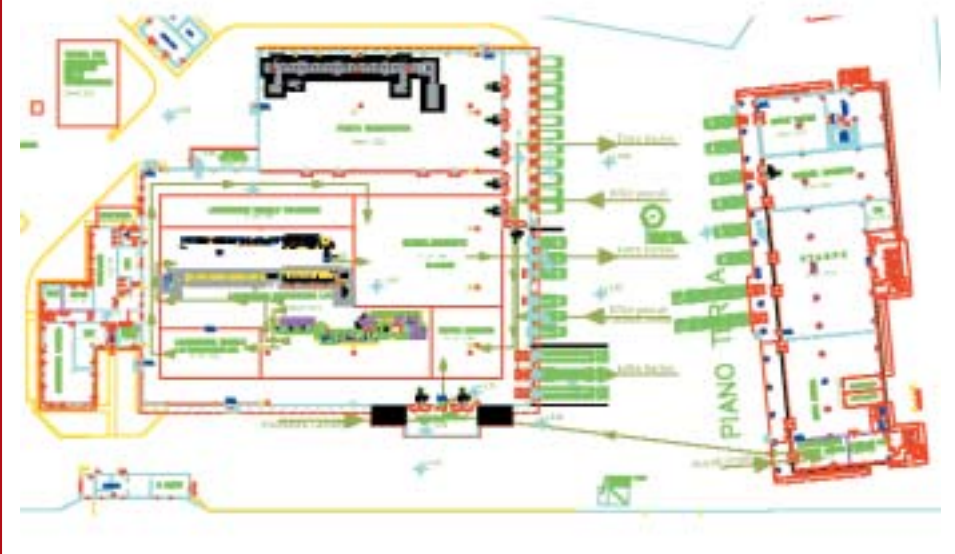
In particolare il ciclo di lavorazione del prodotto Prioritario si deve svolgere nell'arco delle 24 ore e durante questo arco di tempo il prodotto postale deve essere **raccolto e trasferito al CMP, smistato e distribuito** agli Uffici di Recapito del bacino per essere **recapitato** il giorno successivo dai Portalettere.

**Figura 1 - Volumi rilevati negli ultimi mesi del 2001**



Fonte: CMP di Bologna

**Figura 2**



Le figure 2 e 3 rappresentano il macro layout con flussi interni ed esterni del CMP di Pescara

e implementati in realtà nel frattempo operative.

**Progetto Macro Layout**

Il progetto organizzativo di "Macro Layout", avviato nel 2001,

menzionare in termini di fabbisogno di spazio tutti i CMP componenti la Nuova Rete Corrispondenza, di posizionare i nuovi impianti di meccanizzazione all'interno dei CMP e di stendere le specifiche e le linee guida

**Figura 3**



Tale livello di servizio non da la possibilità di accumulare giacenze. La ricezione del prodotto al CMP avviene giornalmente in due fasce temporali:

- pomeridiana, per tutto il prodotto raccolto dal bacino di competenza del CMP
  - serale, per tutto il prodotto proveniente dal territorio nazionale.
- Per rispettare il livello di servizio la lavorazione del prodotto deve avvenire:
- nella fascia pomeridiana, per smistare tutto il prodotto Prioritario raccolto dal bacino destinato ad altri Centri della Rete Nazionale, in tal caso, infatti, il tempo da dedicare al trasporto riduce le finestre temporali a disposizione del Centro per la lavorazione
  - nella fascia notturna, per smistare il prodotto Ordinario e Prioritario agli Uffici Postali appartenenti al bacino
  - nella fascia mattutina, per smistare il prodotto Ordinario diretto verso gli altri Centri di Rete.

L'andamento variabile dei volumi (fig. 1) richiede flessibilità nell'utilizzo delle risorse e dei diversi programmi di smistamento, che deve essere mediata con il breve ciclo di vita del prodotto e le finestre temporali di lavorazione molto strette all'interno del Centro. Come si può notare dall'esempio della figura 1 l'andamento dei volumi di prodotto in ingresso ad un Centro è caratterizzato da due componenti principali:

- una che presenta frequenza annuale e porta ad avere durante il periodo Natalizio un aumento di volumi che può arrivare fino al doppio rispetto alla media giornaliera registrata durante tutto l'anno
- una che presenta frequenza settimanale e vede nelle giornate centrali della settimana un picco, che può raggiungere anche il 30% in più rispetto alla media giornaliera.

L'introduzione di una nuova meccanizzazione in questa realtà con-

sentirà una maggiore flessibilità nella gestione dei volumi di traffico migliorando il livello di servizio.

**Il progetto logistico**

Poste Italiane S.p.A., all'interno del PNRC, ha avviato un progetto per rivedere i processi operativi nella loro globalità, con l'obiettivo di definire un layout per ogni singolo CMP in grado di garantire l'integrazione delle aree funzionali attigue,

pianti di meccanizzazione.

È opportuno evidenziare che siamo in presenza di un contesto industriale che deve garantire la continuità del servizio e che tutti i progetti che fanno riferimento al PNRC (nuova meccanizzazione, Macro e Micro Layout, ...) sono di forte impatto

prevedeva in principio la creazione di un modello logistico ed immobiliare che permettesse di di-

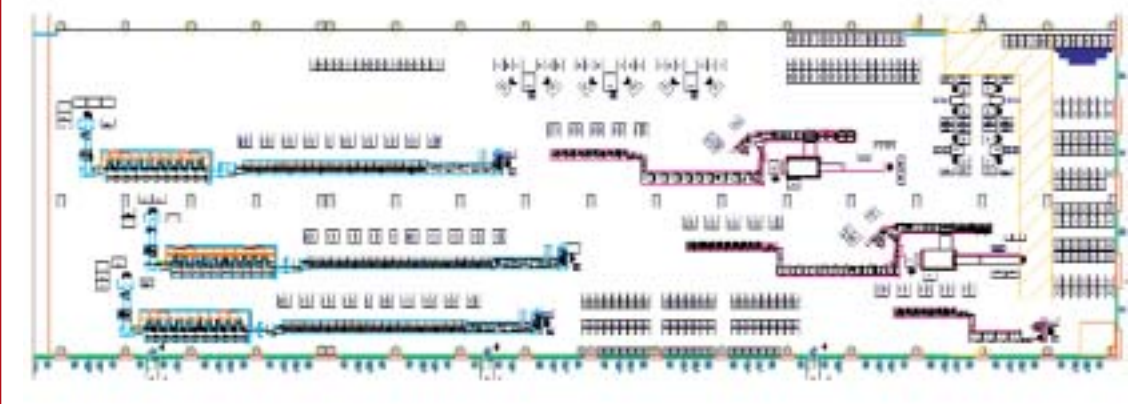
per i progettisti incaricati da Poste Italiane di ristrutturare e/o edificare gli immobili.

Il primo passo del progetto ha fornito per ogni Centro tramite un modello parametrico di calcolo appositamente studiato il dimensionamento di massima di tutte le aree funzionali componenti il CMP, utilizzando i seguenti dati in ingresso:

- sulle caratteristiche territoriali del bacino da servire (n° UDR, n° Portalettere, ...)
- sui volumi giornalieri medi in ingresso ed uscita dal CMP
- sul numero di linee di meccanizzazione per tipologia di prodotto trattato previste nel Centro
- sulle finestre temporali di lavorazione del prodotto.

Ottenuto il fabbisogno di spazio delle aree operative e dei servizi collegati, della viabilità principale interna e delle banchine per l'attracco dei

**Figura 4**



Nelle figure 4 e 5 sono rappresentati i Micro Layout dei reparti Meccanizzati per il formato LC e Voluminoso del CMP di Padova

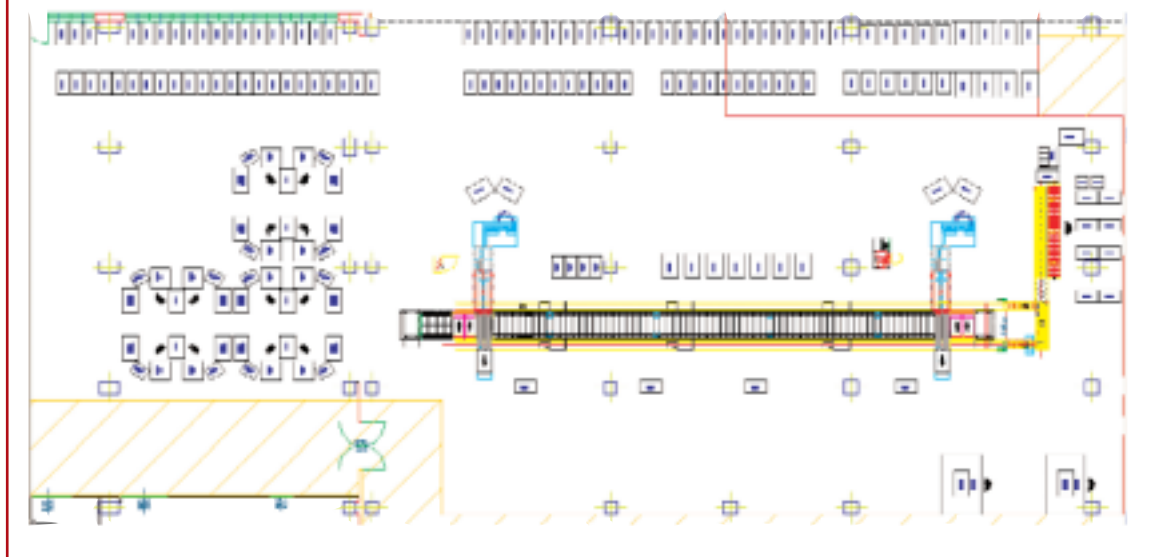
la standardizzazione dei processi e dell'uso delle attrezzature di lavoro, l'incremento della sicurezza e il miglioramento dell'ergonomia delle Postazioni di Lavoro (PdL).

Le necessità di definire e predisporre gli immobili per il nuovo piano di meccanizzazione ha richiesto, dapprima, il lancio del progetto "Macro Layout" con l'obiettivo di:

- dimensionare e allocare gli spazi operativi a partire dai volumi di prodotto postale e dal bacino territoriale coperto dal singolo CMP
- posizionare i nuovi apparati di meccanizzazione postale ed i servizi ausiliari all'interno del CMP.

È stato parallelamente avviato il progetto "Micro Layout" con l'obiettivo di rivedere l'organizzazione operativa dei CMP secondo le nuove logiche di funzionamento degli im-

**Figura 5**



mezzi, è stato definito per ogni singolo Centro il layout a blocchi che favorisce l'integrazione di tutte le attività necessarie ed il coordinamento tra i diversi settori coinvolti nel processo di produzione, tenendo conto dei vincoli di prossimità e di interdipendenza tra le varie lavorazioni dei quantitativi di materiali trattati nonché delle caratteristiche architettoniche degli edifici. La fase di studio di fattibilità "immobiliare" per ciascun Centro ha avuto come obiettivo la redazione di una relazione tecnica con una stima economica di massima e schemi grafici delle soluzioni proposte, tale da rendere possibile la successiva attività



In alto e a destra le foto dell'implementazione del Micro Layout nei rispettivi reparti e a destra immagini

### La risposta è in un lay-out

di progettazione di dettaglio/esecutiva per la realizzazione delle opere, affidata a Progettisti incaricati dall'Azienda. Le specifiche tecniche del modello immobiliare precedentemente elaborato, in aggiunta, fissavano gli standard di carattere generale e le caratteristiche di massima in ordine alle opere e alle finiture civi-

li, agli impianti tecnologici, alla formazione di fronti di ribalta da utilizzare per le successive attività di progettazione ed esecuzione dei lavori.

#### Progetto Micro Layout

Una volta completate le attività previste dal "Macro Layout" è stato avviato il progetto organizzativo di "Micro Layout" con l'obiettivo di:

- ottimizzare i processi di lavorazione del CMP
- definire la morfologia delle Postazioni di Lavoro

- definire i Layout dei reparti operativi
  - garantire l'integrazione interna ed esterna delle aree funzionali
- Il percorso di lavoro si articola in diversi passi:
- la Progettazione attraverso la definizione dettagliata dei processi connessi alla lavorazione del prodotto, l'attribuzione delle logiche operative in base alle variabili organizzative individuate, l'ottimizzazione dell'organizzazione dei processi per arrivare al layout di dettaglio dei singoli reparti operativi presenti nel CMP scelto come pilota.

- la Standardizzazione con la formalizzazione di un modello che ha definito l'organizzazione dei processi, individuato le Postazioni di Lavoro/Movimentazione e l'utilizzo delle attrezzature.

curezza e la qualità del lavoro, la standardizzazione dei processi e delle attrezzature di lavoro e il rafforzamento dell'immagine del cambiamento in atto all'esterno e all'interno dell'Azienda.



- l'Estensione agli altri centri della progettazione del "Micro layout" attraverso il modello precedentemente definito.
- I principali risultati attesi dall'applicazione del modello (già in corso di sperimentazione) sono l'ottimizzazione degli spazi operativi a disposizione, il miglioramento dell'efficienza, la si-

Il progetto è in corso di sviluppo e vede coinvolti diversi gruppi di lavoro, composti da Consulenti e Personale di Poste Italiane, che fanno riferimento alla Direzione del Progetto Nuova Rete Corrispondenza. ■

*\*Partner EFESO  
NeT-LOG Consulting  
\*\*Consulenti Capi Progetto*