

MATERIAL HANDLING E LOGISTICA DISTRIBUTIVA

LEAN WAREHOUSING: UTILE E POSSIBILE



■ A cura della Redazione

Folla delle grandi occasioni al convegno sul Lean Warehousing, organizzato da Logisticamente.it, grazie ad un panel di relatori di rilievo, la collaborazione attiva dell'AILOG, dell'Associazione degli industriali parmensi e la scelta di un tema che appassiona



A Salsomaggiore il convegno di Logisticamente.it dedicato al Lean Warehousing ha richiamato oltre 260 addetti ai lavori. A lato Paolo Azzali di Logisticamente.it: "nonostante il difficile periodo che stiamo attraversando c'è volontà di migliorare, in tanti hanno raccolto l'invito a 'fermarsi' per pensare alle strategie di medio e lungo periodo"

Perché lean anche nella logistica? Perché conviene, a patto che si seguano alcune semplici regole, la prima delle quali recita che le attività di movimentazione hanno caratteristiche molto diverse da quanto avviene in produzione: "sulla fabbrica si è fatto molto – ha detto Paolo Bisogni, presidente Ailog –, sui magazzini meno" ed è ora di cominciare. Bisogni ha stigmatizzato i pericoli insiti in un approccio centralizzato: "nella pianificazione della Supply Chain è invalsa l'abitudine ad un metodo top down, dove si definisce una strategia e quindi la si disaggrega in sotto – processi per renderla eseguibile". Il contrario di un approccio lean che insegna di partire dal luogo fisico del lavoro (il gembu giapponese): "un altro problema - dice Bisogni – è la difficoltà nelle previsioni. Siamo diventati molto bravi a fare forecasting, ma per quanto siamo diventati bravi non ci prendiamo mai: a livello di singolo articolo ci sarà sempre una percentuale di errore". Una difficoltà conseguenza dell'estrema variabilità della domanda: "per rispondere alle faticose

domande (quanto venderò? Quanti prodotti tenere a magazzino, quanti produrme?) è indispensabile affiancare alle consuete soluzioni per il forecasting l'analisi in tempo reale della domanda integrata".

Si parte dal basso

Andrea Payaro, consigliere Ailog e grande esperto di Lean Management (www.payaro.com), ha tradotto la teoria in prassi: "occorre partire dal gembu, il luogo dove nasce il valore – dice Payaro – e dal gembu risalire al management". La centralità del gembu coincide con la centralità delle persone: "ascoltare i suggerimenti delle maestranze è un'occasione straordinaria per individuare i miglioramenti possibili, per coinvolgere i collaboratori, per creare spirito di squadra. Un lavoro che ha un inizio ma nessuna fine perché l'obiettivo del lean è la perfezione". Minimo comune denominatore è l'eliminazione di tutti gli sprechi e l'ottimizzazione di tutti i processi, nessuno escluso, dai più strategici ai più minuti: "l'effetto più eclatante si registra nella diminuzione delle

scorte – dice Payaro –, un effetto importante in un mondo che cambia velocemente rendendo obsoleti i prodotti, dove le scorte equivalgono a capitale immobilizzato e dove assume sempre maggiore importanza la velocità dei processi e la modularità del prodotto in funzione di una successiva personalizzazione,



Stefano Massari (Unione Parmense degli Industriali): "la logistica rappresenta uno dei pochi spazi di crescita e di sviluppo nel nostro Paese, capace di garantire efficacia ed efficienza in ogni ambito di attività"



Paolo Bisogni (Presidente Ailog): "siamo diventati molto bravi a fare forecasting, ma per quanto siamo bravi ci sarà sempre una percentuale di errore. Occorre anche l'analisi della domanda in tempo reale"

del metodo: "un ulteriore elemento che spiega molto bene il successo del lean è legato al fatto di rendere visibile ai vertici quello che succede in magazzino. Spesso il manager non sa quello che capita". Quindi largo spazio anche all'adozione di metodi "Quick & Dirty", veloci e sporchi, da concretizzare in tempi



Andrea Payaro, grande esperto di Lean Management: "partire dal luogo fisico dove nasce il valore, il gembu, e risalire al management"

brevi facendo prevalere l'efficacia sulla forma: "si può usare anche un pezzo di cartone riciclato. L'etichetta di plastica colorata con tutti i crismi e il codice a barre verrà in seguito" Sui metodi pratici di applicazione delle logiche lean Payaro ha offerto una serie di esempi concreti (Fig. 1) per il cui approfondimento si rimanda ai sacri testi a cominciare dal volume dello stesso Payaro "Organizzare il magazzino" - edizioni Esculapio 2010.

Fare tanto con poco

Emanuele Cesari ha portato il contributo di Toyota Material Handling Italia (TMHI), azienda che può essere considerata tra i padri fondatori della Lean Production (il mitico Toyota Production System (TPS)) e quindi del Lean Warehousing, competenze che TMHI, tramite Toyota Academy, pone da anni a disposizione dei clienti. "Si comincia in maniera semplice, ascoltando il cliente, sapendo che applicare il TPS al magazzino non è difficile avendo un metodo chiaro da seguire e che permette di fare tanto con poco, conseguendo rapidamente risultati misurabili e garantendo al cliente vantaggi competitivi". Il punto di partenza "è lo sviluppo delle competenze delle persone", il loro coinvolgimento "considerando che il termine kai-zen - spesso tradotto con "miglioramento continuo" - in realtà significa "migliorare per stare meglio", dove lo "stare meglio" concerne prima le persone e quindi,



Emanuele Cesari (Toyota Material Handling Italia): "la chiave di tutto è lo sviluppo delle competenze delle persone"

quale conseguenza naturale, l'attività aziendale: "chi opera sul campo può evidenziare meglio di chiunque altro i problemi e proporre soluzioni" - dice Cesari. Considi collabora da anni con Toyota per diffondere il TPS in Italia tramite l'Academy. Per l'amministratore delegato Gianni Dal Pozzo il Lean Management "non è un modello da calare dall'alto come uno stampo, ma va declinato da ciascuna azienda secondo le proprie caratteristiche", un modello che in primo luogo deve mettere al centro valori e non tecnicità. Il primo valore sono le persone perché "senza le persone nessun modello funziona, senza le loro idee nessuna azienda progredisce". Un valore tutt'altro che scontato visto che, spesso, "la prima cosa da fare è cambiare la cultura aziendale", troppo verticistica o accentratrice.



Gianni Dal Pozzo (Considi): "il Lean Management non è un modello da calare dall'alto come uno stampo"

Solo dopo aver accettato di porre al centro i propri collaboratori e i loro suggerimenti può iniziare la battaglia contro i sette Muda (sprechi): difetti di fabbricazione, sovrapproduzione, spostamenti inutili della merce, personale inutilizzato, eccesso di scorte, movimenti inutili di persone, azioni o macchinari, processi che non producono valore. Per Dal Pozzo il punto di partenza è "una mappatura puntuale delle variabili fisiche e metodologiche, indispensabile per identificare tutto ciò che non crea valore". È il regno del Value Stream Mapping (identificare il flusso del valore tramite la visualizzazione del processo - NdR) che con procedimenti semplici e di immediata visualizzazione permet-

te di porre rimedio alle più palesi inefficienze per poi procedere alla vera e propria revisione dei processi più strategici.

Anche distribuzione?

Maurizio Bortolan, direttore commerciale di Number 1, ha portato la testimonianza di un operatore logistico che ha fatto propri i principi lean declinandoli là dove pochi credevano possibile: la logistica distributiva. Un'area caratterizzata da più passaggi e sub-appalti, una vera e propria miniera di sprechi e inefficienze. Per Number 1 un'opportunità: "ogni sub appalto crea un'interruzione, sia esso in magazzino (consorzi di cooperative e quindi cooperative) che nel trasporto (azienda nazionale di trasporti, vettori locali e quindi padroncini)". La risposta di Number 1 è stata una puntuale verifica del processo e l'adozione, per quanto concerne il trasporto, di "un modello di distribuzione a network, che ha superato la prassi dell'hub & spoke." Se quest'ultimo, infatti, punta a ottimizzare i carichi tra hub principali da cui si dipartono le consegne per i depositi periferici, in realtà la necessità di attivare più attori genera sprechi sia a livello di trasporto che di movimentazione (due dei principali Muda). Il modello a network, invece, collega tra di loro tutti i punti ma è possibile solo in presenza di grandi volumi: "Number 1, grazie ai volumi

La frase

"I concetti lean possono essere applicati con successo a un ambiente di magazzino. Value Stream mapping può essere un valido strumento per lo sviluppo e l'attuazione di progetti di miglioramento lean warehousing. Il processo di creazione della mappa del flusso del valore aiuta ad allenare il team di magazzino alle tecniche lean e a rilevare le opportunità per ridurre gli sprechi, che possono così essere facilmente identificati ed eliminati"

Convegno "Lean Warehousing: utile e possibile"
Contributo Elvio Andreello
IBS Enterprise Italy

di cui dispone, è in grado di saturare le linee. Inoltre è l'unico provider del Grocery in grado di gestire l'intera filiera dall'inbound delle materie prime fino alla consegna presso il punto vendita finale: un ulteriore esempio lean in quanto ridurre gli attori ottimizza la resa, anche perché il miglior sistema informatico non garantisce una ottimale soluzione ai problemi di interfacciamento". Per Number 1 essere lean significa quindi "limitare le azioni che non portano valore, limitare il numero degli attori, accentuare il controllo della supply

FIG. 1 - MUDA E STRUMENTI

SPRECHI (Muda)	STRUMENTI
1 Sovrapproduzione di materiali o documenti	Kanban, Takt Time, Postponement
2 Scorte di materiali o di documenti	JIT, Consignment Stock
3 Movimenti	5S
4 Trasporto	Spaghetti Chart
5 Processo o lavorazioni	Value Stream Map, Jidoka, DFMA
6 Difetti o rielaborazioni	FMEA, Poka Yoke, 5P, Ishikawa
7 Attese o spreco di tempo	Henjunks, SMED, TPM, OEE
8 Talento	Percorso e motivazione alla creatività

Convegno "Lean Warehousing: utile e possibile" - Contributo Andrea Payaro



Maurizio Bortolan (Number 1): "limitare le azioni che non portano valore, evitare i subappalti, operare in una logica di integrazione tra fasi e attori"



Elvio Andreello (IBS): "la Value Stream Analysis permette di visualizzare il flusso in cui si collocano le singole attività ed evidenzia le cause degli sprechi"



Cerchi una soluzione efficace per la Raccolta Automatica dei Dati?

Noi sappiamo come si fa.



Scegli i lettori di codici a barre e i mobile computer di Datalogic ADC, ideali per applicazioni tipiche del mondo dei Trasporti e Logistica

DATALOGIC ADC Srl
Via Torri Bianche 9 - 20871 Vimercate (MB)
Tel. +39 039 629031 - Fax +39 039 6859496
info.adc.it@datalogic.com - www.adc.datalogic.com

chain, evitare i sub appalti in una logica di integrazione tra le diverse fasi e i diversi attori”.

Value Stream Analysis

Un perfetto esempio di Value Stream Analysis (mappatura del flusso del valore) è stato presentato da Elvio Andreello di IBS: “non tutti conoscono gli strumenti utili per avviare un processo lean” dice Andreello, al punto che si può rimanere sconcertati dalla semplicità degli “utensili” da adoperare: “una matita, un foglio di carta e post-it di diversi colori corrispondenti ciascuno a diversi tipi di azioni”.

Eppure una sana predisposizione a voler elaborare una vision futura del business, la selezione ben chiara del processo da analizzare (per non disperdersi in un universo aziendale troppo esteso), la capacità di analisi

AS-IS e quindi TO Be tramite un Value Stream Process e quindi la pianificazione e l’attivazione delle azioni necessarie rende un foglio di carta appeso ad un muro pieno di post it di diversi colori una vera e propria road map capace di eliminare inefficienze e alimentare processi snelli.

Andreello alterna vision ed esempi di strumenti di “riordino”: una busta dove inserire le buone idee che maturano in corso d’opera (“una buona idea è sempre una buona idea, al massimo precorre un po’ i tempi”), un “gancio” per gestire nella giusta sequenza le bolle e i materiali in accettazione perché siano rapidamente inseriti nel gestionale e quindi avviati al magazzino, un cartoncino colorato, delle puntine sulla mappa di un magazzino e così via. “La Value Stream Analysis, se ben effettuata e ben coordinata da un bravo Value Stream Manager, visualizza il flusso



Franco Ciani (KFI Trading): “c’è troppa tecnologia e non sempre si ha la capacità di saperla adattare alle proprie specifiche esigenze. C’è carenza di competenza su che cosa si può fare o non si può fare”



Stefano Bianchi (AB Coplan): “i concetti lean in magazzino non si applicano come in produzione e il buon senso non è sufficiente”

in cui si collocano le singole attività e oltre agli sprechi aiuta a vederne la fonte. Mettendo insieme concetti e tecniche fornisce una struttura ai progetti lean, mostra il link tra flussi di materiali e di informazioni, è uno strumento qualitativo che descrive in dettaglio cosa si fa e cosa si dovrebbe fare.”

Andreello ha esposto anche casi aziendali concreti: DSV Solutions, Conad Adriatico (con il suo +20% di incremento di produttività a magazzino) e Unicar Nordic per la

quale l’approccio Lean ha prodotto tempi di consegna ridotti nei processi di approvvigionamento, una vista migliore e più dettagliata dei processi di riordino, il miglioramento dei ruoli e delle responsabilità, la riduzione delle fasi di processo, delle attività manuali, dei fogli excel, dei documenti e dei recuperi “manuali” delle informazioni. A chiusura dei lavori della mattina Stefano Bianchi di AB Coplan (nonché apprezzato opinionista di questo Giornale) ha avuto buon gioco a riassumere come “i concetti lean in magazzino non si

applicano come in produzione e il buon senso è utile ma non sufficiente: ci vuole qualcosa di più”, vale a dire la competenza e la convinzione che “un magazzino lean nasce solo da un’impostazione, un progetto lean” che non si improvvisa “ma parte dall’adozione di una filosofia e da un metodo di lavoro rigorosi, possibilmente supportati da consulenti preparati”, interni o esterni all’azienda non importa ma che sul metodo lean e sui suoi strumenti abbiano dedicato tempo e studio. Insomma, cari logistici, studiate lean e non abbiate paura di applicarlo: “Lean è rock – ha concluso Bianchi citando Adriano Celentano -: no-lean è lento”. Nel pomeriggio largo spazio a case histories e soluzioni a cura di Mauro Corona (Dematic) che ha evidenziato il contributo dell’automazione nell’adozione di pratiche lean, Paolo Ferrario (Würth Phoenix, il ruolo del sistema informativo), Elio Vanzini (Husqvarna Motorcycles, la gestione dei ricambi), Marco Ronchi (Gruppo CDM, portatore di una soluzione per automatizzare e semplificare i processi logistici), Fausto Benzi (Cason) che ha presentato il caso Coveme su un fine linea lean e Mauro Calzetti (Ce.P.I.M.) che ha esposto il ruolo di un operatore logistico in un processo di lean manufacturing. ■

I cinque principi del Toyota Production System

- **Value:** ripensare il valore dal punto di vista del cliente
- **Map:** mappare il flusso del valore e individuare gli sprechi
- **Flow:** Creare un flusso per ridurre i tempi di consegna
- **Pull:** Far tirare la produzione al cliente
- **Perfection:** Miglioramento continuo

Convegno “Lean Warehousing: utile e possibile”
Contributo Gianni Dal Pozzo - Considi



↑ Aumenta la capacità
↓ Diminuiscono i costi



2 laser scanner
batteria al litio
velocità

Bito **ProMotion Shuttle**

Il nuovo sistema di stoccaggio pallet ad alta densità

movimentazioni sicure grazie al controllo dei percorsi

- 2 laser scanner + 2 pulsanti d’arresto
- scaffalatura BITO + shuttle BITO = impianto certificato **CE**

Richiedete una visita: progetti@bitoitalia.it +39 011 906 3242
BITO Italia srl Viale Pininfarina, 9 10043 Orbassano (TO) – Az. Cert. UNI EN ISO 9001:2008

BITO
SISTEMI DI
MAGAZZINO