

COME GESTIRE FLUSSI, SCORTE E PERSONE CON EFFICACIA ED EFFICIENZA

La TERZA EDIZIONE di “Magazzino Efficace”



■ Emanuela Stifano

Quando un convegno si traduce in esempi pratici, riflessioni concrete, strategie mirate. Il merito? Dei relatori che, ogni giorno, vivono la logistica e i suoi problemi scoprendone l'intrinseca bellezza e le grandi opportunità

Si è tenuta lo scorso ottobre a Verona, presso la sede di Intralogistic, la terza edizione di Magazzino Efficace, l'evento formativo che si pone un obiettivo quanto mai ambizioso: svelare i segreti per non perdere soldi con il magazzino. Dinanzi a una platea di circa 300 persone tra manager e responsabili di logistica, ha aperto i lavori Franco Ruvoletto, Presidente di Gaia Informatica Viva (l'azienda ideatrice dell'evento), il quale ha esordito con dati poco confortanti circa lo stato attuale di digitalizzazione delle aziende italiane.

Secondo l'Istat (rilevazione 2018), solo il 5 per cento possiede un alto

livello di digitalizzazione, il 16 per cento ha un profilo digitale sostanzialmente orientato al web, il restante 79 per cento ha un basso profilo tecnologico. Ma, a quanto pare, saremmo a una svolta: la fatturazione elettronica, l'industry 4.0, l'ingresso nelle aziende dei nativi digitali sono una spinta verso la digitalizzazione.

Anche perché il mondo viaggia alla velocità della luce: tra Facebook, Instagram, Whatsapp sono 4,8 miliardi i profili digitali nel mondo, 1 persona su 3 possiede un portafoglio digitale, ogni secondo su Google vengono fatte 70mila ricerche (nel 1998, 10mila al giorno), saranno 3.000, entro il 2021,

i negozi AmazonGo. Non solo: il 65 per cento dei bambini che frequentano oggi la scuola elementare farà un lavoro che oggi ancora non conosciamo, l'intelligenza artificiale entro il 2050 scriverà un best seller e compierà operazioni chirurgiche in autonomia. La digitalizzazione, quindi, si impone.

Ma che cosa vuol dire, in concreto, digitalizzare un'azienda? E, soprattutto, perché farlo? «Significa risparmio economico, maggiore produttività, maggiore sicurezza ma, anche, tanta fatica - ha spiegato il Presidente -: il primo passo è infatti rimettere in discussione tutta l'azienda». A cominciare dal magazzino.

KPI, pochi ma buoni

Anche perché il magazzino è un ambiente sempre più complesso: se da un lato diminuisce il tempo a disposizione per l'evasione di un ordine, dall'altro aumenta la gamma dei prodotti e pertanto è in crescita il numero di codici. Ma secondo Andrea Frettoli, Direttore Operation di Unico, gestire questa complessità si può: occorre



Circa 300 persone tra manager e responsabili della logistica hanno partecipato alla terza edizione di Magazzino Efficace (foto a sinistra). A lato Franco Ruvoletto (Gaia Informatica): «una corretta gestione delle scorte può far diminuire il valore del magazzino dal 20 al 40 per cento. Per alcune aziende significa vivere o morire»

chiare gerarchie e ruoli, avere a disposizione procedure e mappe dei magazzini estremamente chiare, soprattutto dotarsi di una serie di numeri chiave per misurare il magazzino, per monitorare il flusso delle merci. In altre parole, occorrono dei KPI (Key Performance Indicators). Pochi, però. «Il nostro lavoro non è guardare gli indicatori - ha chiarito Frettoli - le informazioni utili devono essere riassunte in pochi numeri. Dobbiamo pensare ai KPI come al cruscotto dell'auto: senza sarebbe difficile guidare, ma se ci fossero troppi parametri da monitorare andremmo a sbattere». D'accordo con questa visione anche Stefano Ometto, Responsabile Logistica per l'Italia di Gruber Logistics: «Anche nella logistica

tutto è niente: avere tante informazioni o non averne proprio è la stessa cosa». Secondo Ometto, che ha affrontato il tema della gestione degli ordini, per andare nella direzione del magazzino efficiente occorre puntare su alcune leve di semplificazione: «Avere una corretta gestione del magazzino, delle giacenze o dei tempi di riassortimento degli stock diventa estremamente importante per continuare a essere competitivi: i sistemi informatici ci aiutano ad avere informazioni precise e immediate, ma occorre eliminare gli sprechi». Come? Innanzitutto rivedendo e ottimizzando il picking, ossia l'operazione in assoluto più dispendiosa: «Il prelievo - ha ricordato - condiziona produttività ed efficienza».



Andrea Frettoli (Unico): «Dobbiamo pensare ai KPI come al cruscotto dell'auto: senza sarebbe difficile guidare, ma se ci fossero troppi parametri da monitorare andremmo a sbattere»



Dario Favaretto (Multilevel Consulting): «Magazzino efficace sì, ma anche efficiente. Efficace significa raggiungere l'obiettivo, efficiente significa farlo con il minor spreco di risorse»



Digitalizzare un'azienda «Significa risparmio economico, maggiore produttività, maggiore sicurezza ma, anche, tanta fatica. Il primo passo è infatti rimettere in discussione tutta l'azienda» dice Ruvoletto

La filosofia lean

Jan Jurgen Bredereck, AD di Induvation, ha proposto di applicare la filosofia lean al magazzino. Per farlo, occorre allinearsi con il mantra del lean, ossia con il concetto di miglioramento continuo, il quale prevede un circolo virtuoso in cui quattro fasi - e cioè pianificare - fare - verificare - agire - si susseguono all'infinito (ciclo di Deming o ciclo di PDCA, plan-do-check-act). Il che è in linea anche con la filosofia Kaizen, neologismo giapponese che significa passare dal buono al meglio, migliorando costantemente a piccoli passi.

«Per adottare la lean warehouse - ha chiarito Bredereck - occorre abbattere le tre Mu giapponesi, Muda (sprechi), Muri (sovraccarichi) e Mura (squilibri)». Come? Attraverso la rielaborazione continua dei processi adattando il sistema alle nuove richieste. Per prima cosa, però, occorre analizzare la situazione di partenza mappando i flussi, identificando gli sprechi, rilevando il valore reale del magazzino. «Si può iniziare con una Gemba Walk - ha fatto notare - ossia con una passeggiata strutturata e ragionata nel magazzino e poi si possono applicare le tecniche dei "5 perché" e dei "7 sprechi"». Chiedendosi 5 volte il perché di un accadimento si scopre infatti la causa del problema, mentre evitan-

do la sovrapproduzione, riducendo i tempi morti, ridimensionando le scorte, ottimizzando movimenti e trasporti, monitorando i processi e prestando attenzione agli eventuali difetti, si eliminano, o per lo meno si tamponano, importanti emorragie di denaro. Sprechi, appunto. Tradotta in modello, la filosofia lean applicata al magazzino dovrebbe rispondere a un altro approccio giapponese, quello delle "5 S" (seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke): scartare ciò che non è funzionale all'attività, sistemare e pulire - perché un ambiente ordinato non nasconde le inefficienze -, standardizzare procedure e metodologie e diffondere il nuovo

Il sogno del magazzino ideale

Non seguono evidentemente gli approcci di cui sopra i magazzini disordinati e mal gestiti menzionati da Dario Favaretto, Founder-CEO Multilevel Consulting, che ha esordito: «Entro in alcune aziende e vorrei urlare: mi state rubando il sogno del magazzino ideale». «Magazzino efficace sì, ma anche efficiente - ha poi puntualizzato -. Sono due termini simbiotici, non sinonimi: efficace significa raggiungere l'obiettivo, efficiente significa farlo con il minor spreco di risorse».

E non sprecare risorse significa anche distinguere tra labor e opus: «Non si deve gestire il lavoro che si è autogenerato per mancanza di efficienza ed efficacia (labor), ma occorre lavorare a regola d'arte (opus): il magazzino deve essere una risorsa, non un problema».

Ha quindi introdotto un altro concetto chiave, quello del fattore

La testimonianza

Marco Bugin, titolare di Cast Group, azienda che produce 16 modelli diversi di pale multifunzionali e mini-trattori, è stato il testimonial dell'edizione numero 2019 di Magazzino Efficace. Lo scorso anno ha partecipato all'evento ed è stato illuminato: ha capito che doveva rivedere il proprio magazzino. Solo così avrebbe potuto gestire - con efficacia ed efficienza - le migliaia di codici con cui la sua azienda ha a che fare quotidianamente. Non ha perso tempo e in due settimane di lavoro il magazzino è stato stravolto generando i risultati attesi: nonostante negli ultimi due anni l'azienda sia cresciuta a doppia cifra in termini di fatturato, il magazzino non è cresciuto in valore: «Il magazzino - ha concluso - non deve essere il parcheggio dei soldi dell'imprenditore».



Marco Bugin

H, Human factor: «Nell'industry 4.0 il fattore umano è determinante, altrimenti la sfida uomo-macchina è persa in partenza: il magazzino non è dei magazzinieri, ma è anche dell'azienda, dei clienti e dei fornitori». Sempre in tema di efficienza, due spunti di riflessione. Il primo: la logistica non è solo per grandi, anche perché il tessuto aziendale italiano è formato per il 93 per cento da micro e piccole aziende. Il secondo: diffidare dei magazzini vuoti, ma anche dei magazzini troppo pieni, la saturazione deve essere tra il 70 e l'80 per cento. E pertanto i prodotti obsoleti devono essere eliminati, il magazzino non è una cantina. «L'obiettivo - ha concluso - è valorizzare il ROI, ma senza numeri non lo si può fare: misuriamo quello che è misurabile, rendiamo misurabile quello che non lo è». E si ritorna ai KPI, ai numeri pochi ma buoni, al cruscotto.

Scorte sì, ma con cautela

Un altro aspetto fondamentale del magazzino efficace (e a questo punto efficiente) riguarda le scorte, tanto che Ruvoletto ha ricordato: «una corretta gestione delle scorte può far diminuire il valore del magazzino dal 20 al 40 per cento. Per alcune aziende, significa vivere

o morire». Ma le scorte, come ha spiegato Livio Di Blasi, CEO & Owner di Graphite, possono essere interpretate in due modi: «sono il capitale (fermo) dell'imprenditore, ma sono anche un servizio al cliente: occorre quindi gestirle, ma per gestirle occorre conoscerle». Ancora una volta occorrono i numeri, i KPI. «Il livello ottimale di scorta - ha concluso - è governato da due variabili: il livello di lead time, ossia il tempo di attraversamento, più la scorta di sicurezza». In pratica, quindi, cambia in continuazione: per gestire le scorte occorrono idee chiare, sistemi gestionali e monitoraggio continuo.

Cambiamento: vietato resistere

Ha chiuso i lavori Luca Grassi, Allenatore di Impresa e Founder CEO di Concordia, che ha dato qualche dritta e qualche spunto di riflessione per rifuggire alla voglia di resistere al cambiamento. Darwin docet: non è la specie più forte a sopravvivere, ma quella che si adatta meglio. «Ma - ha spiegato Grassi - la tendenza è la ricerca dell'equilibrio. Ma il cambiamento mette in discussione l'equilibrio». I sentimenti che prevalgono quando si tratta di cambiare sono sempre gli stessi: paura, insicurezza, dubbio.

E pertanto, a rallentare il cambiamento sopraggiungono il rifiuto, il rinvio, l'indecisione, talvolta anche il sabotaggio e la regressione. Come superare questa impasse? Con qualche antidoto. Contro la paura possono solo i dati e i numeri, mentre contro l'insicurezza può la formazione. Contro chi si sente escluso, funziona il coinvolgimento: solo così le persone si sentiranno parte attiva del cambiamento e creeranno meno resistenza, eventualmente anche a fronte di bonus e premi personalizzati. «I limiti - ha concluso Grassi - sono un'opportunità per la crescita». ■

I sette peccati mortali (+1)

Mario Beltrame, Responsabile R&D di Gaia Informatica Viva è l'autore del libro "7 peccati mortali +1 della logistica di magazzino"; una sorta di vademecum degli errori (alcuni molto comuni) da non commettere se non si vuole trasformare il proprio magazzino in un inferno. I sette più uno sono:

- 1. Ignoranza: non sapere dove sono le merci**
- 2. Sostituzione: sbagliare prelievi e dunque spedire involontariamente prodotti che il cliente non vuole**
- 3. Dipendenza: essere legati al know how dei dipendenti**
- 4. Confusione: non ordinare gli spazi, perdere i prodotti**
- 5. Assenza: non usare sistemi informatici e tecnologici**
- 6. Superficialità: lasciare libero accesso al magazzino**
- 7. Resistenza: fermare il cambiamento**
- 7+1. Attesa: fare l'inventario del magazzino solo a fine anno, ignorandone così il valore**



Jan Jurgen Bredereck (Induvation): «Occorre una buona combinazione degli approcci top down e bottom up: il manager deve avere la visione, ma non può omettere di ascoltare la base»



Livio Di Blasi (Graphite): «Le scorte sono il capitale (fermo) dell'imprenditore, ma sono anche un servizio al cliente: occorre quindi gestirle, ma per gestirle occorre conoscerle»



Per Luca Grassi (Concordia) contro la paura del cambiamento possono solo i numeri, contro l'insicurezza può la formazione. Contro chi si sente escluso, funziona il coinvolgimento



Stefano Ometto (Gruber Logistics): «Anche nella logistica tutto è niente: avere tante informazioni o non averne proprio è la stessa cosa»