

4 MOSSE PER UN MAGAZZINO 4.0

EFFICACE ED EFFICIENTE

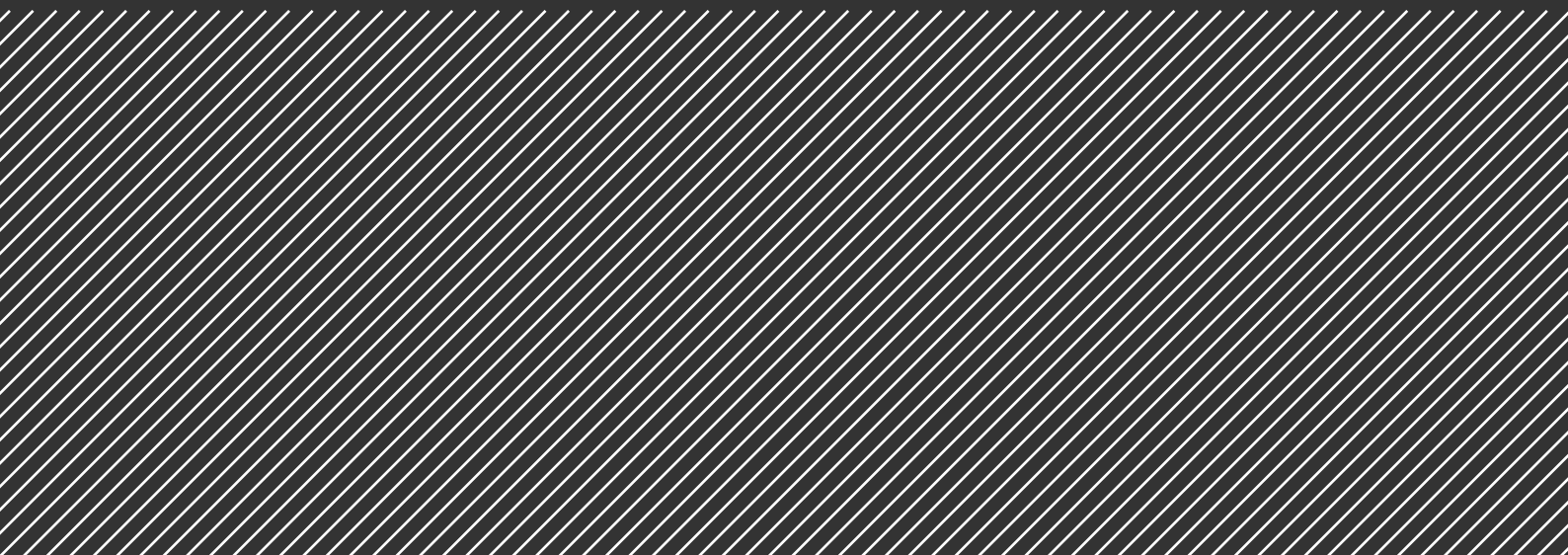
senza spendere una fortuna e puntando
su un ROI ragionevole



[stesi]

INDICE

Introduzione	3
La filosofia giapponese al servizio del magazzino	4
La sfida uomo-macchina.....	5
1. Combattere gli sprechi	6
2. Il grande male: i costi occulti	8
3. Mai pensato agli Spaghetti Chart?	9
4. La filosofia lean in magazzino è possibile?	10



Introduzione

Da deposito a magazzino 4.0. Così, in pochi anni, è cambiato lo scenario. **Oggi, infatti, alla logistica viene chiesto di tutto e di più, persino l'impossibile:** il cliente finale desidera un servizio perfetto in pochissimo tempo, i tempi per gestire un ordine sono ridotti e concitati e pertanto, per far fronte a richieste sempre più pressanti, occorre sposare **innovazione, automazione, robotica**. Ma non basta. Perché se è vero che una buona dose di tecnologia è oggi imprescindibile per fornire una logistica di magazzino in chiave 4.0, è altrettanto vero che senza una organizzazione e una gestione studiate ad hoc, il magazzino non gira. Oppure, se gira, spreca. Il magazzino è infatti diventato il nodo centrale di tutta la supply chain, il centro in cui basta poco per produrre efficienza oppure inefficienza, l'equilibrio è sottile. Il magazzino, in altri termini, è il centro di cui non si può più fare a meno se si vuole erogare un servizio di qualità, ma anche il centro che, se non attentamente monitorato, produce costi e lavoro inutile, con ricadute negative anche sulla qualità del servizio. La differenza tra un magazzino efficiente ed un magazzino "sprecone" talvolta è quasi invisibile e si rileva solo quanto si vanno ad analizzare i costi, in primis quelli occulti. Talvolta, però, è troppo tardi. In tutti i magazzini, anche in quelli

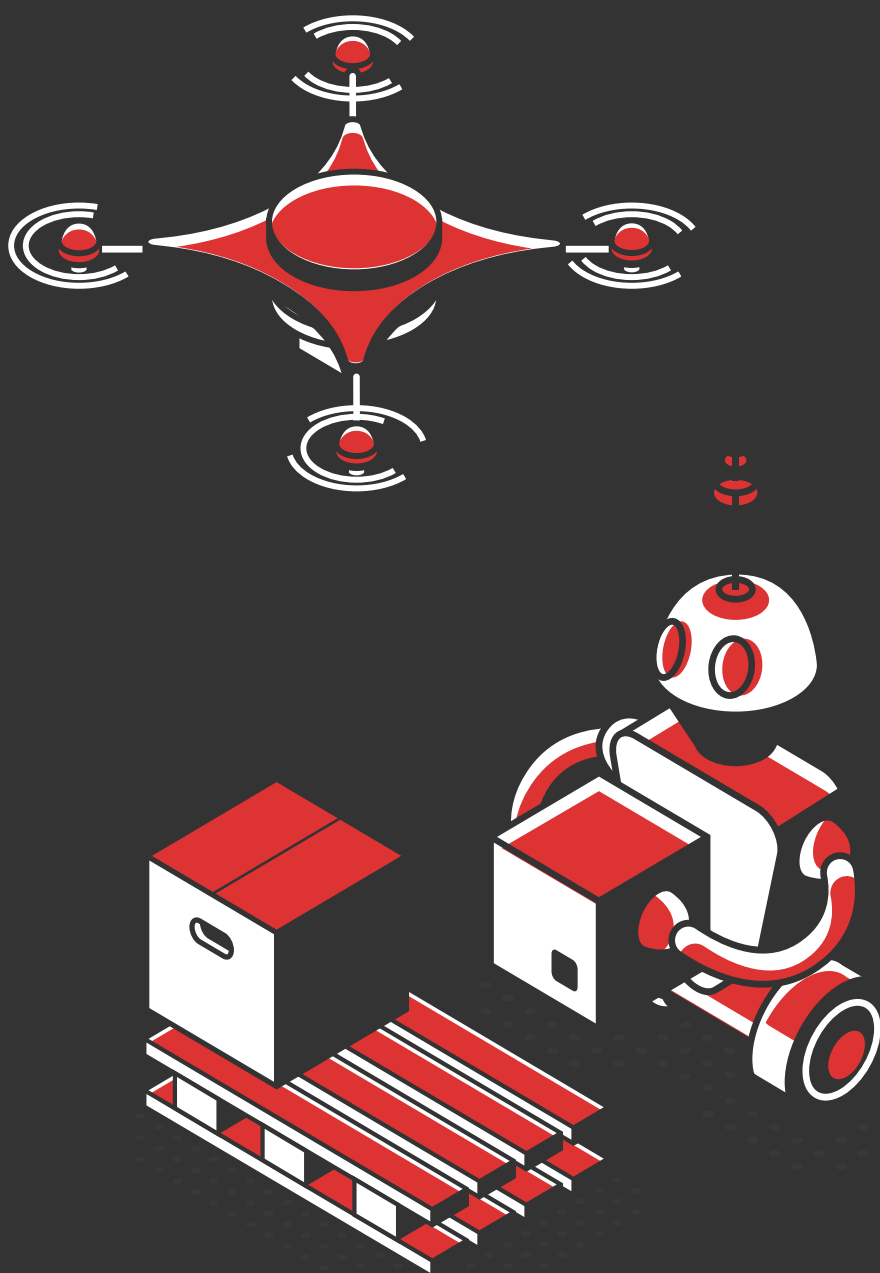
più moderni e automatizzati, se non vi è stata una attenta analisi di progettazione e non è stato programmato un monitoraggio continuo, si annidano infatti **importanti sprechi**, sia materiali - per esempio si stoccano prodotti obsoleti, perché le scorte sono state mal gestite - sia immateriali, perché si butta via il tempo con lavori inutili, oppure per inefficienza dei flussi. Alla base del **magazzino 4.0, quindi, vi sta innanzitutto uno studio approfondito della situazione attuale**. Inutile riprogettare il magazzino, automatizzarlo, se non si conoscono le inefficienze di quello esistente. Dunque come ottimizzare i costi e il lavoro e come eliminare gli sprechi? Soprattutto: come migliorare il servizio, risparmiando lavoro e denaro? Ecco una **guida pratica del magazzino 4.0: come raggiungere efficacia ed efficienza in poche mosse, senza spendere una fortuna e puntando su un ROI** (ritorno dell'investimento) ragionevole. Il primo passo da compiere, è più che altro filosofico: occorre infatti perseguire il Kaizen, ossia il miglioramento continuo.

La filosofia giapponese al servizio del magazzino



Dal Giappone arrivano una serie di “dritte” per affrontare - nell’ottica di ottimizzare costi e lavoro - un cambiamento. Come si è appena detto, infatti, in Giappone si applica la **filosofia Kaizen proprio per compiere, con piccoli passi, ma costanti e continui, un miglioramento**. In seno a questa filosofia, sono nate alcune interessanti regole, con cui è bene familiarizzare se si vuole migliorare. Tali regole, per esempio i 7 Muda, i 5 perché, le 5 S, andrebbero veicolate anche al personale che opera nel magazzino. Non si dimentichi, infatti, che il personale può - più di ogni altra risorsa - influire positivamente o negativamente sull’efficienza. Pertanto, forse a sorpresa, un punto fondamentale della logistica 4.0 è proprio la formazione del fattore umano. Nonostante si dica che l’uomo possa essere messo a rischio dall’avvento dell’automazione, **la qualificazione dell’H factor**, diventa invece un tassello determinante. Pertanto, al fine di ottenere un magazzino a tutti gli effetti 4.0, non si potrà e non si dovrà prescindere da un percorso formativo adeguato a tutti i livelli, a partire dalla base.

La sfida uomo-macchina



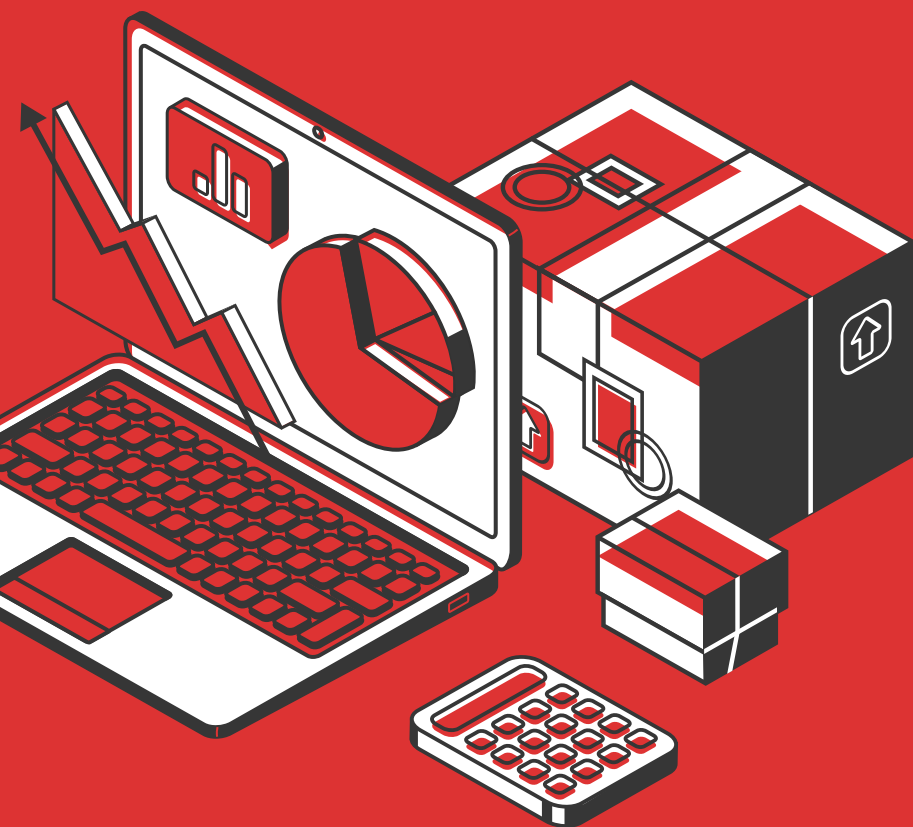
Tra dieci anni - dicono gli esperti - molte delle mansioni lavorative attuali non esisteranno più, perché cederanno il posto a lavori al momento sconosciuti. Le macchine, i robot, l'automazione in generale prenderanno il posto degli esseri umani in moltissimi ambiti, persino in sala operatoria. E il magazzino sarà (e in parte già è) uno dei primi ambiti in cui automazione e robotica entreranno di slancio, con lo scopo ultimo di contenere i costi e di migliorare la qualità e l'efficienza del servizio. I robot, rispetto all'uomo, hanno almeno due vantaggi: sono instancabili e non sbagliano (quasi) mai, pertanto ottimizzano i costi e il lavoro, con innegabili ricadute positive sul servizio. **Ma logistica 4.0 significa quindi sostituzione dell'uomo con le macchine? In parte sì, in parte no.** Perché il capitale umano, se non sarà reticente al cambiamento, difficilmente si estinguerà ma, al contrario, sarà maggiormente valorizzato: le macchine faranno, l'uomo ragionerà.

1

Combattere gli sprechi

In teoria è molto semplice: per minimizzare i costi, occorre prima di tutto minimizzare gli sprechi. Ma come fare? E, soprattutto, quali sprechi produce il magazzino? Un buon metodo per individuare gli sprechi arriva dal Giappone ed è quello della regola dei 7 Muda (sprechi, in giapponese), che aiuta a individuare e a monitorare gli ambiti in cui gli sprechi si nascondono indisturbati. Sì, perché i Muda si nascondono ovunque: nei sovra-stoccaggi, nel tempo e nelle scorte mal gestiti, nei trasporti e nei movimenti inutili o inefficienti, nei difetti/errori trascurati, nei processi male organizzati.

A tal proposito, ecco alcune considerazioni da cui un magazzino e una logistica 4.0 non dovrebbero mai prescindere: la gestione delle scorte dovrebbe essere molto attenta e non dovrebbe essere mai lasciata al caso. In un magazzino 4.0, quindi, certamente vi sarà un **WMS di ultima generazione** in grado di calcolare, con precisione, quale sia il corretto livello di scorte. Quest'ultimo, infatti, non è un numero fisso ma varia. Per conoscerne con certezza il livello ottimale, non ci si può affidare al caso e nemmeno al personale di magazzino. Occorre un calcolatore. Quanto ai tempi, bisogna dire no ai tempi morti, no ai tempi dilatati a causa delle inefficienze dei flussi. Eliminare i ritardi non è semplice, ma è perentorio, se vi vogliono ridurre i costi e si se vuole migliorare il servizio offerto. Pertanto, occorre analizzare concretamente quelli che sono i trasporti necessari e quelli che possono essere evitati. Macchine, persone e robot dovrebbero percorrere tratti non casuali, ma ben studiati: in ogni caso, i percorsi più lunghi, vanno affidati a chi dei tre è in grado di ottimizzare i tempi.



Questo non significa squalificare l'uomo, anzi: significa affidargli altri compiti, magari meno gravosi e meno ripetitivi. Minimizzare i movimenti del personale - ma anche delle macchine e della merce - elimina perdite di tempo, azzerà gli errori e, quindi, garantisce efficienza e produttività.

Sempre in merito ai Muda, tutto quello che non aggiunge valore al servizio - ma costa - deve essere eliminato. Come? Tramite analisi accurate, di tutto il processo, chiedendosi il perché - i giapponesi dicono di chiederselo almeno 5 volte - il magazzino è stato pensato così e non in un altro modo. Tutto ciò che crea rallentamenti del flusso e del ciclo di lavoro, deve essere identificato come spreco. E gli sprechi, si è detto, devono essere azzerati. Il monitoraggio e il miglioramento continuo - torna quindi il Kaizen - sono la chiave: identificare i flussi e i processi che potrebbero essere eliminati, perché comportano solo spreco in termini di tempo, spazio, costi e risorse, deve essere un esercizio costante.

2

Il grande male: i costi occulti



Il magazzino non monitorato, anche se inizialmente ben progettato, nel tempo genera costi. Costi che spesso non si riescono a individuare, per lo meno non tempestivamente. I costi occulti sono il grande male del magazzino, ma eliminarli si può. Per prima cosa, occorre entrare nell'ottica dell'eliminare quello che non serve: il magazzino non deve essere mai inteso a mo' di cantina: non ha quindi senso conservare prodotti obsoleti, perché conservare merce, significa costi di mantenimento. E questi costi, molto spesso, sono sconosciuti all'imprenditore. Così come è spesso sconosciuto all'imprenditore un'altra tipologia di costo occulto, ossia quello del lavoro inutile. Nei magazzini non monitorati, infatti, quasi sempre - nel tempo - si producono inefficienze dovute a processi inutili, che si auto-generano. Ancora una volta torna il Kaizen: il miglioramento deve essere continuo e costante.

3

Mai pensato agli Spaghetti Chart?

Per conoscere le performance del proprio magazzino, per ottimizzare i costi e il lavoro, migliorando anche il servizio, occorre misurare una serie di parametri. Conoscere nel dettaglio il layout del magazzino e i flussi è il primo passo verso l'efficienza. Ma come fare? un valido strumento è il cosiddetto "Spaghetti Chart", un valido strumento che parte da un presupposto ben preciso: il layout del magazzino influisce in modo non soltanto significativo, ma addirittura determinante, sui costi e sull'efficienza del magazzino stesso. Dunque, particolare attenzione andrebbe dedicata alla disposizione delle diverse aree, quelle di stock, di movimentazione e, anche, degli uffici. E lo Spaghetti Chart serve proprio per disegnare - o, meglio, ridisegnare i flussi: avendoli sotto-controllo, non si disperderanno energie (e soldi). Finché non si evidenziano, alcuni flussi sono invisibili: pertanto è bene dotarsi di una mappa (o layout) aggiornata. L'obiettivo è disegnare come gira il magazzino, come i flussi si incontrano, si scontrano, si intrecciano. Con lo Spaghetti Chart in poco tempo

saranno evidenti gli errori e si potrà mettere a punto un nuovo layout capace di far girare il tutto correttamente.

Nella pratica, per disegnare gli Spaghetti Chart, bisogna essere in magazzino, non in ufficio. Solo così si potrà riportare fedelmente quello che accade realmente. Per fare in modo che lo strumento funzioni e non risulti confusionario, meglio utilizzare diversi colori per ogni tipologia di flusso. È molto probabile che il risultato sarà un intreccio ingarbugliato di linee colorate: solo ora si potrà iniziare a pensare come ottimizzare i flussi. Partendo da un presupposto: se due o più flussi si incrociano, forse si può eliminare la sovrapposizione, magari eliminando qualche ostacolo. Sicuramente per raggiungere un risultato efficiente, nell'ottica del Kaizen - migliore a piccoli passi, ma costantemente - saranno necessari piccoli-grandi investimenti, che però non devono spaventare: quello che realmente conta è il ROI, ossia il ritorno dell'investimento.

4

La filosofia lean in magazzino è possibile?

La filosofia lean, ossia la gestione snella, è un concetto molto noto nell'ambito della produzione, e decisamente più sconosciuto in quello della logistica "pura". Ma, poiché il suo obiettivo ultimo è quello di ridurre gli sprechi, fino ad azzerarli, con evidenti ricadute positive in termini di efficienza, può essere applicata con successo anche nei magazzini. A una condizione: si deve essere disposti a cambiare, non ci si deve celare dietro il poco produttivo "si è sempre fatto così".

In questo caso si tratta di **lean warehouse**, e si tratta di un processo di miglioramento costante e continuo. Per prima cosa, infatti, se si decide di adottare questo modello al proprio magazzino, occorre allinearsi con quello che in



economia d'impresa è noto come **ciclo di Deming**, ossia un circolo virtuoso in cui le quattro fasi plan-do-check-act, si alternano per portare risultati costanti. In pratica, si pianifica - per esempio si mettono a punto nuovi flussi - si prova a metterli in atto e si verificano le nuove performance. Sicuramente si noterà che si possono apportare altri cambiamenti - talvolta anche minimi - e pertanto si ri-pianifica, si ri-testa, e si ri-verifica, nell'ottica di un processo continuo e virtuoso, il cui risultato ultimo sarà, appunto, il miglioramento continuo delle performance, sia in termini di efficacia, sia in termini di efficienza. In altri termini, si tratta di rielaborare continuamente i processi interni, adattando il sistema. Ma per fare un buon lavoro di gestione snella del magazzino, per prima cosa occorre analizzare nel dettaglio la situazione di partenza, mappandola e mappando i flussi, identificando gli sprechi, calcolando il valore del magazzino. Per dare vita a questo processo, sono utili le 5 S giapponesi, ossia seiri, seiton, seiso, seiketsu e shitsuke. Tradotto, significa mettere da parte, o meglio

scartare, tutto quanto non sia strettamente funzionale all'attività, dunque sistemare e pulire, al fine di smascherare inefficienze e costi occulti. Si procede con la standardizzazione delle procedure e si diffonde il "Verbo", ossia si veicola a tutto il personale - in maniera semplice, ma efficace - il nuovo corso che ha preso il magazzino. Non mancheranno i dubbi nemmeno le polemiche: ma per ottimizzare i costi e il lavoro, al fine anche di migliorare il servizio, molto spesso occorre cambiare.

PER SAPERNE DI PIÙ

I NOSTRI RIFERIMENTI

SITO: stesi.it

INFO: info@stesi.it

PHONE NO: +39 .0438.403271

LOCATION: Vicolo Cadore 29/7 – 31020 San Vendemiano (TV) Italy

[stesi]