

Semplificare per competere

Voglio una vita tutta lean

La produzione ovvero il manufacturing, l'organizzazione d'impresa, la supply chain e la logistica: tutto deve essere solo e rigorosamente lean! Ma in pratica?

■ FRANCESCO GALIMBERTI

Sul tema di come dare vita a una supply chain il più possibile fedele all'approccio lean hanno portato il loro contributo e la loro testimonianza numerosi e autorevoli esperti, appartenenti sia al mondo accademico che a quello delle imprese, nel corso di un Convegno che è stato organizzato da AILOG (Associazione Italiana di Logistica e Supply Chain Management) a Venezia, presso la Venice International University (V.I.U.), dal titolo "Semplificare per Competere".

La trappola dell'efficienza

Secondo Roberto Panizzolo, professore associato dell'Università di Padova, che ha aperto i lavori (dopo i saluti di Domenico Netti, presidente AILOG, di Enrico Mingardi, assessore Mobilità e Trasporti del Comune di Venezia e del professor Stefano Micelli, dean della V.I.U.), la filosofia "lean" è l'ultima frontiera di un concetto ben noto ai logistici, vero e proprio elemento fondante del dna del

logistico moderno. Si tratta del *just-in-time*, ideato in Giappone negli anni '40 da Taiichi Ohno, guru dell'organizzazione aziendale, che sviluppò tutta la sua carriera in Toyota portando l'azienda nipponica ad arrivare ai vertici nel ranking mondiale dell'automotive.

L'adozione sempre più diffusa del *just-in-time* ha impresso infatti una drastica accelerazione alla modernizzazione di una disciplina - la logistica - che fino ad allora si era evoluta in totale armonia con lo sviluppo del modo di produrre e di commerciare. Con l'avvento dell'informatica e della telematica, è stato infatti possibile rendere accessibile a tutti l'obiettivo di ridurre sensibilmente i tempi di stoccaggio in magazzino, realizzando solo i prodotti che sono effettivamente richiesti dal mercato, se non addirittura già venduti.

Certo, in molti settori merceologici il magazzino non è eliminabile e continua a essere, anzi, l'elemento cardine dell'organizzazione logistica, ma in tutti i casi oggi la sua gestione si è radicalmente e irrevocabilmente modificata.

Ma che cosa comporta, per un logistico, l'adesione ai principi del cosiddetto *lean thinking*? Significa creare strutture che in ogni loro fase garantiscano il massimo grado di efficienza e soprattutto di flessibilità.

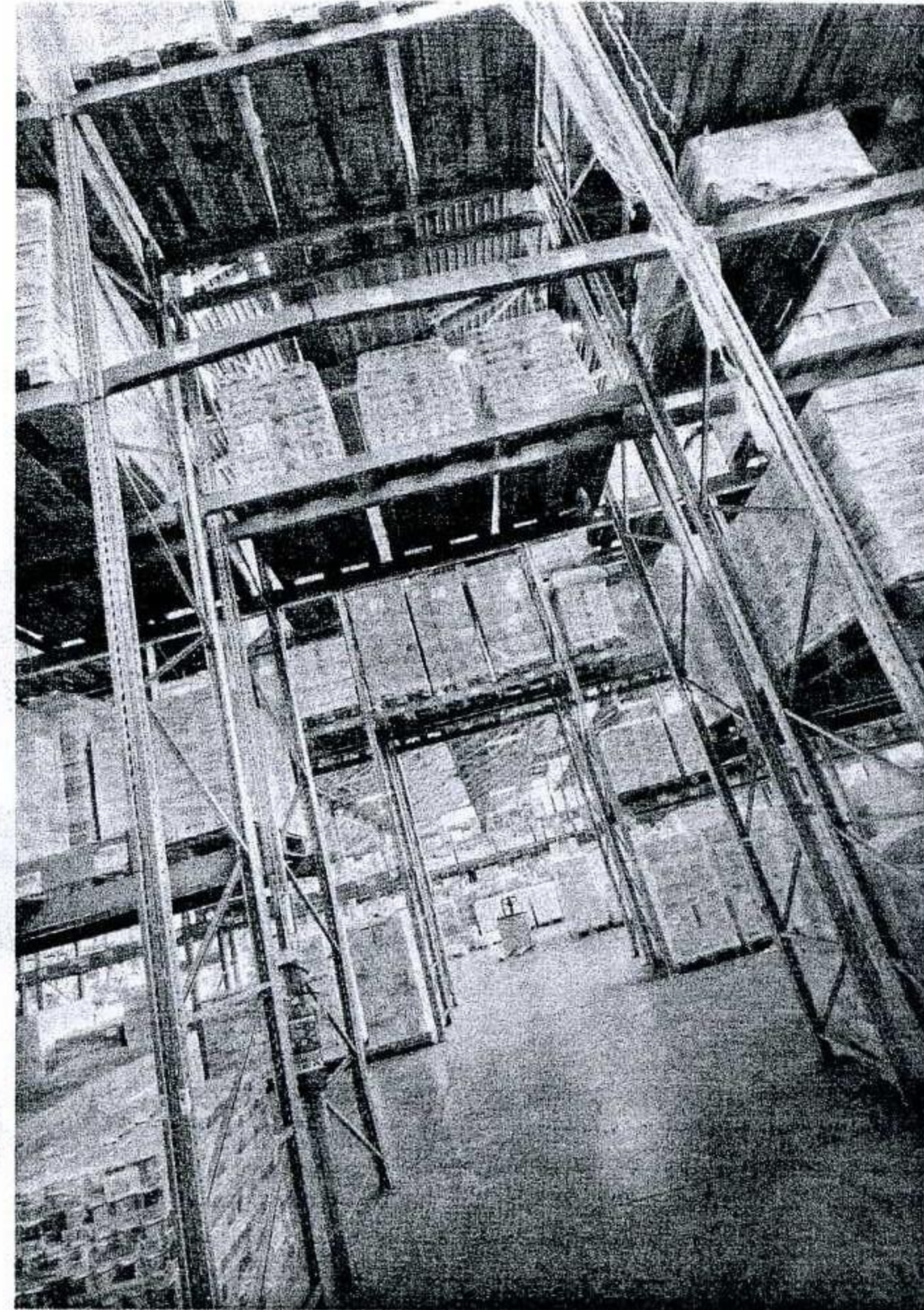


Applicato alla supply chain, l'approccio lean si concretizza in una serie di parametri, al rispetto dei quali l'intera filiera deve essere improntata, con un punto di riferimento in particolare: la centralità del cliente. Per garantire alla supply chain la massima snellezza possibile è quindi importante porsi sempre dal punto di vista del cliente finale, ossia del destinatario del servizio e/o del prodotto.

Tempi, procedure, flussi di informazioni, devono essere orientati tenendo sempre come faro l'obiettivo finale dell'attività, ossia quello di fare giungere a destinazione i prodotti non solo nel minore tempo possibile ma in funzione delle diverse urgenze richieste, ossia in modo tale da consentire al destinatario di svolgere al meglio il suo lavoro: assemblare varie componenti di un prodotto complesso, re-distribuire a sua volta i diversi componenti, collocare i prodotti sul mercato in punti vendita di diversa tipologia e dislocazione sul territorio etc.

In altri termini, tutto il sistema deve essere costruito intorno al concetto di "pull", ossia trainato dalla domanda e dalle sue esigenze, e non "push" ossia spinto dall'offerta. Per conseguire questo risultato, è indispensabile agire su diversi elementi.

In primo luogo, la riduzione degli sprechi, sia attraverso il risparmio che passando per la razionalizzazione. Si tratta di un aspetto al quale molte aziende riservano un'attenzione quasi maniacale, operando di continuo tagli e revisione delle procedure in funzione del contenimento dei costi. Si tratta peraltro di una valutazione non condivisa da tutti: se infatti l'identificazione



L'approccio lean si concretizza in una serie di parametri al rispetto dei quali l'intera filiera deve essere improntata con un punto di riferimento particolare: la centralità del cliente. A sinistra Domenico Netti, presidente AILOG, e in basso Tullio Mosele, responsabile sezione AILOG nord est: "La novità dell'approccio lean - ha detto - è che non si può più utilizzare lo schema gerarchico per organizzare il flusso delle informazioni"

e l'eliminazione delle dispersioni di risorse è (e deve sempre essere) una stella polare nell'azione di ogni logistico, in taluni casi un eccesso di attenzione ai costi può essere controproducente (è stata definita "trappola dell'efficienza"), in quanto può indurre a rinunciare a investimenti tecnologici che nel medio periodo possono consentire di ottenere risparmi maggiori: Marco Mazzarino, responsabile dell'Unità Trasporti, Logistica e Supply Chain Management dell'Università di Venezia ha illustrato come le tecnologie RFID e GPS possano consentire di disporre di quello che ha definito "carga intelligente" e di un'architettura in cui il cargo stesso può parlare con il logistico e dire dove e in quali condizioni si trovano le merci trasportate in quel momento. Particolarmente significativo, proprio su questo tema, è stato l'intervento di Roberto Brugnetti, principal consultant SCM - CapGemini, il quale ha sostenuto come sia importante combinare l'approccio *lean* con l'attenzione al continuo miglioramento dei prodotti e dei processi, volto a fronteggiare l'evoluzione del mercato e delle esigenze dei clienti e crescita della concorrenza, sia dal punto di vista tecnologico che da quello organizzativo e commerciale.

Un secondo elemento importante



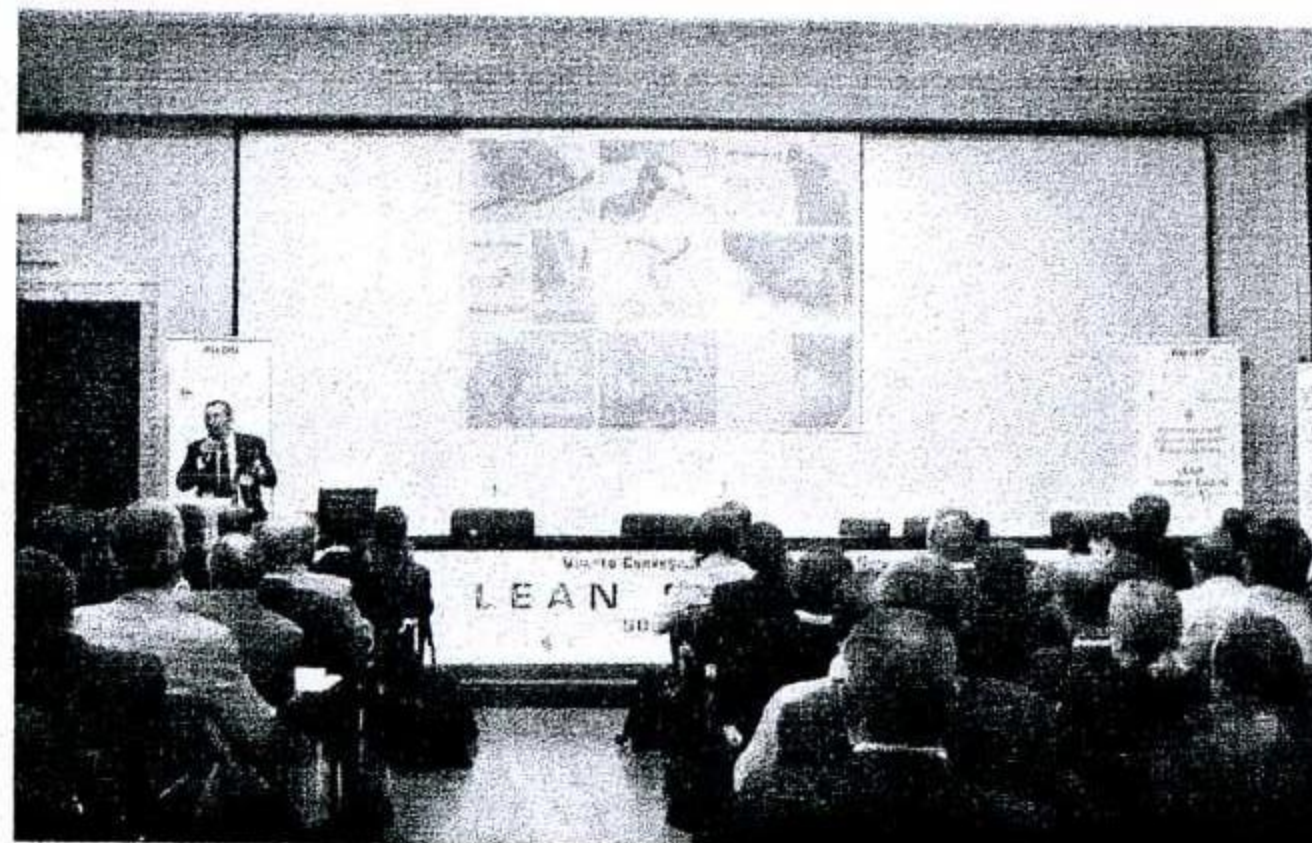
per la *lean supply chain* è l'esigenza di creare valore a ogni stadio della catena. Tutti i passaggi intermedi devono avere una funzione precisa ed essenziali al raggiungimento dello scopo finale: essi vengono quindi necessariamente ridotti di numero, evitando di caricare costi inutili ai vari stadi della filiera. Infine - ultimo ma forse più importante e soprattutto più qualificante aspetto dal punto di vista della "lean philosophy" - viene il problema della visibilità, interna ed esterna. Nella *lean supply chain* non devono sussistere con d'ombra: la condivisione delle informazioni deve essere pressoché totale, a tutti i livelli e da tutti i punti di vista. Il Cliente (e non solo, come si è visto, quello finale) deve avere la massi-

Il cuore del problema

È ormai da diversi anni la parola d'ordine per tutte le imprese che si vogliono dare un'organizzazione efficiente e flessibile: *lean*, ovvero "snello".

Si tratta di un concetto articolato che, partendo dal modo di produrre (*lean production* o *lean manufacturing*), si è esteso all'organizzazione nel suo complesso (*lean enterprise*), coinvolgendo anche la logistica (*lean supply chain*), grazie a una serie di *lean solutions* che portano, in una fase finale, alla creazione di un *lean design* dei prodotti e al coinvolgimento dei consumatori (*lean consumptions*).

Insomma: "snello" è bello!



Un momento dei lavori del Convegno "Semplificare per Competere" organizzato a Venezia dall'ALOG. Tra i temi di maggior rilievo come armonizzare e standardizzare il più possibile le interfacce tra i componenti della filiera e come individuare affidabili strumenti di valutazione delle performance logistiche

ma visibilità su tutte le fasi della catena, potendo in ogni momento sapere dove e in quali condizioni si trovano le sue forniture assemblate o i rispettivi componenti. Secondo Tullo Mosele, amministratore delegato di MBM, oltre che responsabile delle Sezione AILog Nord-Est e coordinatore del Convegno, oggi la supply chain ha perso ogni connotazione gerarchica tra le sue diverse componenti e può essere definita come una aggregazione di opportunità: "La novità dell'approccio lean - ha detto Mosele - è che non si può più utilizzare lo schema gerarchico per organizzare il flusso delle informazioni nell'ambito della supply chain: tutte le imprese coinvolte, tutti gli attori della filiera (compreso il cliente finale), devono infatti condividere in tempo reale il complesso delle informazioni su quello che sta accadendo lungo la catena". Per avere una supply chain che risponda efficacemente alle esigenze di "snellezza" è molto importante dapprima armonizzare e standardizzare nella massima misura possibile le interfacce tra le componenti della filiera e, in secondo luogo, individuare affi-

La frase

"Per i logistici, la sfida dei prossimi anni sarà quella di dotarsi di infrastrutture tecnologiche sempre più complesse e di difficile realizzazione che però consentiranno una facile ed efficiente gestione dei processi".

Tullo Mosele - amministratore delegato di MBM, responsabile delle Sezione AILog Nord-Est

dabili strumenti di valutazione delle performance logistiche, i cosiddetti KPI (*Key Performance Indicator*): tempi di delivery, costi, inventories. Solo in questo modo, ha detto Marco Abbate, Subject Matter Expert SCM - IBM è possibile controllare (e governare) il valore e i costi dei flussi a ogni stadio della catena. Spunti di riflessione e approfondimenti sui diversi aspetti del tema in esame sono stati poi forniti dai numerosi manager presenti - Paolo Mollo (direttore logistica world wide Luxottica Group), Stefano Miotto (direttore Confindustria Veneto), Elena Galli (area manager Psion Teklogix), Valter De Bortoli (vice-presidente D.B.Group), Massimo Marchisio (project manager TGW Italia), Matteo Del Simone (manager international projects Euro Freight), Antonio Lauro (direttore divisione industriale Gruppo Tecnica), Luciano Carboni (service delivery manager Parmalat), Carlo Poli (project executive IBM Italia), Corrado Fischer (general manager Silca), Samuel Segalla (OZ Racing), Stefano Zuccolo (industrial engineering manager Maschio Gaspardo) - che hanno illustrato il modo in cui le rispettive aziende hanno declinato in funzione delle rispettive aree di business, delle strategie sviluppo e delle esigenze operative il concetto di lean organization e le conseguenti soluzioni per la logistica. ■

