

DAL DIRE AL FARE: **LEAN ENTERPRISE**



In Fischer Italia il primo corso di formazione Ailog sul campo a fianco di manager che raccontano i cambiamenti vissuti

Trasferire le conoscenze è da sempre un problema che affligge privati e aziende. Riconosciuto il valore strategico della formazione, il problema è comprendere con quali metodi si possono ottenere i migliori risultati. Negli ultimi tempi gli strumenti dell'informazione e della comunicazione hanno offerto nuove modalità di apprendere, per esempio l'e-learning, che, grazie anche all'avvento di Internet e della larga banda, permette la trasmissione di immagini e di video anche in tempo reale.

La formazione frontale, dove sono contrapposti docente e discenti, sembra però avere un'efficacia maggiore, grazie al contatto umano e alla relazione diretta che stimola il confronto. Nel mercato sono numerosissimi gli enti e le istituzioni che fanno formazione di tipo tradizionale. Le esigenze del discente, però, cambiano con il cambiare dei tempi, per cui è sempre più necessario riuscire, a parità di tempo, a trasferire il maggiore numero di concetti possibile. In ambito della formazione

Ailog, una collaborazione tra un'azienda "virtuosa" e l'associazione ha permesso di dare origine a un nuovo modello di formazione, chiamata "Dal dire al fare". Il valore aggiunto di questo progetto è quello di permettere di unire, al trasferimento dei concetti teorici, il confronto con l'esperienza maturata da manager che hanno vissuto di prima persona i concetti espressi e la possibilità di vedere da vicino i risultati delle applicazioni attraverso una visita nell'azienda. La prima esperienza di que-

sto tipo si è svolta lo scorso novembre grazie alla collaborazione di Fischer Italia, la quale ha aperto le porte del proprio stabilimento permettendo a manager di altre aziende di vedere da vicino le applicazioni Lean.

Fischer è stata fondata circa 45 anni fa e, anche se componente di una multinazionale, ha una tradizione molto radicata nel territorio del Nord-Est d'Italia. Nel mercato Fischer si è affermata come sinonimo di sistema di fissaggio, ma negli ultimi anni l'azienda è attiva anche verso l'utilizzatore finale di tipo industriale con un'attività di ricerca e sviluppo ed engineering di grandi opere.

Come affermato precedentemente, il tema oggetto della giornata "Dal dire al fare" è stato la Lean Enterprise, ovvero metodi e modelli per rendere l'azienda snella. La prima parte della giornata è stata dedicata alla presentazione del concetto e alla spiegazione di alcuni strumenti generalmente utilizzati nell'ambito dell'azienda snella. Tale parte è stata illustrata da Andrea Payaro, consulente certificato da ELA, consigliere Ailog e docente presso l'Università di Padova.

Il concetto Lean viene solitamente legato alle metodologie e alla filosofia adottata fin dagli anni '70 in Toyota. Le pratiche, molte delle quali legate al "buon senso" delle persone (Imai, Gemba Kaizen, Il Sole 24 Ore), sono orientate alla riduzione degli sprechi al fine di ridurre i costi mantenendo il prezzo inalterato (conosciuto anche come paradosso Toyota). Nella presentazione introduttiva dell'argomento sono stati messi in relazione i sette sprechi (sovrapproduzione, attese, trasporti, processo, movimenti, scorte e difetti) riconosciuti nella filosofia giapponese con alcuni strumenti che vengono utilizzati per il loro controllo o la loro eliminazione (tabella 1).

Il percorso che spinge al cambiamento delle operazioni e delle modalità in cui certe attività vengono fatte, devono puntare alla perfezione dell'azienda attraverso il coinvolgimento di tutti gli addetti dell'azienda. L'approccio quindi deve essere interfunzionale e soprattutto deve essere premiante nei confronti di coloro che sono in grado di fornire suggerimenti in grado di migliorare le condizioni di lavoro. L'azienda snella si basa quindi sulla partecipazione di tutti e l'obiettivo è quello di

TABELLA 1

Spreco	Strumenti
Sovra-Produzione	Takt Time, Kanban
Attese	TPM, FMEA, SMED
Trasporti	Spaghetti Chart
Processo	Jidoka, Poka Yoke
Scorte	Just In Time, Value Stream Management
Movimenti	5S
Difetti	Poka Yoke

costituire un'organizzazione essenzialmente customer oriented (mirato alla soddisfazione del cliente/mercato). In pratica è necessario identificare tutto ciò che non è valore agli occhi del cliente per rimuoverlo o diminuirlo. Per esempio le attese improduttive legate alla rottura di una macchina non saranno mai ripagate dal cliente, in altre parole il cliente non è disposto a pagare le inefficienze del proprio fornitore. Proprio per questo motivo è necessario mettere in atto una serie di procedure destinate a riconoscere e prevenire tutte quelle condizioni che potrebbero portare a delle perdite di tempo. Il risultato sarà maggiore produttività e conseguenti minori costi.

Per realizzare un'azienda lean è fondamentale che i manager vivano nel "gemba" (nella parte produttiva e operativa dell'azienda) ascoltando tutti coloro che agiscono e intervengono nel flusso di valore (Value Stream) al fine di eliminare le attività che non apportano valore al prodotto stesso. Dall'altra parte i manager devono apportare dei cambiamenti finalizzati alla semplificazione delle operazioni, usando metodi e modelli intuitivi (poka yoke) in grado di eliminare (o ridurre al minimo) tutte le possibili difettosità o gli errori. Questi concetti sono ampiamente trattati in letteratura. Numerosi sono infatti i libri che trattano tali argomenti. Ciò che manca solitamente nei corsi di formazione è la possibilità di confrontarsi su

opportunità e criticità di un argomento, riuscendo anche a vedere le soluzioni trovate. Fischer Italia ha ritenuto importante questo confronto e ha permesso a una decina di manager di altre aziende di accedere ai propri impianti e ai propri magazzini, presentando la propria storia e le soluzioni lean adottate. L'azienda è una realtà nata negli anni quaranta a seguito dell'invenzione del tassello da parte di Arthur Fischer; oggi ha una presenza multinazionale su 120 paesi e 3.400 addetti. Attraverso la continua ricerca e lo sviluppo di soluzioni per il fissaggio, l'automotive e altri settori manifatturieri, Fischer è oggi presente in tutto il mondo con 28 consociate. L'azienda nel nostro paese ha due stabilimenti produttivi localizzati nella provincia di Padova.

Nello stabilimento di Padova è presente un magazzino che si estende su un'area di 11.000 mq e ha una capacità di 11.900 vani totali (9.984 porta pallet; 1.916 a scaffale). Gestisce complessivamente 8.842 codici suddivisi in 6.430 di prodotto finito, 1.979 di semilavorati e 33 di materia prima. Il magazzino occupa 39 persone che sono in grado di gestire dai 300 ai 400 ordini al giorno a fronte di 2.800 - 4.000 missioni picking. Il flusso di ingresso è di 250 Unità di movimentazione giornaliere e il flusso uscita è pari a 3.700 Unità di Spedizione.

Il percorso alla lean, spiega Pierluigi Amico, responsabile

della produzione, nonché lean specialist di Fischer Italia, è iniziato nel 2002 con l'avvio di attività di training. Dal 2003, invece, si è passati da una fase di formazione alla fase operativa con la realizzazione di Kaizen team, il miglioramento delle postazioni di lavoro con l'approccio delle 5S, la pianificazione delle attività di manutenzione sulle macchine con l'approccio TPM e la riduzione dei tempi di attrezzaggio macchina tramite l'adozione delle tecniche Smed. Il kaizen team è un gruppo di lavoro composto da persone appartenenti a diverse funzioni aziendali che lavorano perseguendo un obiettivo di miglioramento comune. L'approccio 5S è un processo composto da 5 fasi che vengono eseguite in successione e portano a un miglioramento del posto di lavoro basato sull'ordine e sulla pulizia. Le 5S contribuiscono ad abbattere una serie di inefficienze fondamentalmente connesse ai tempi persi legati alla ricerca di materiali o utensili tipici in un ambiente disordinato.

Negli anni 2004/2005 l'azienda ha iniziato la riorganizzazione dei terzi e ha avviato un progetto di integrazione aziendale. L'azienda si è quindi concentrata sul livello di servizio da garantire al cliente e la messa a punto di un modello di pianificazione della domanda (demand planning). Nel biennio successivo, spiega Alessio Chiappini, lean specialist in Fischer Italia, l'azienda si è

concentrata sulla creazione del FPS (fischer Prozess System). Questo "sistema" si regge sull'eliminazione sistematica degli sprechi con un'ottica di miglioramento continuo (kaizen), l'applicazione dei principi JIT (Just in Time), l'organizzazione della gestione dell'azienda in una logica di processi e il coinvolgimento del personale. Alla base di tutto c'è una forte riorganizzazione del business, la creazione di cruscotti aziendali mirati a rendere l'azienda più "visiva" (Fig. 1). Negli ultimi anni l'azienda si è concentrata nel consolidamento dell'organizzazione tramite la creazione di nuovi processi gestionali (Smat e BPR), lo sviluppo di progetti mirati alla ottimizzazione dei flussi (PIR), il visual management e il livellamento della produzione Heijunka.

Il processo Smat (service management team) nasce come gruppo di processo trasversale alle funzioni aziendali per migliorare il livello di servizio al cliente. Obiettivo del team è quello di tenere sempre sotto controllo il livello di soddisfazione del cliente.

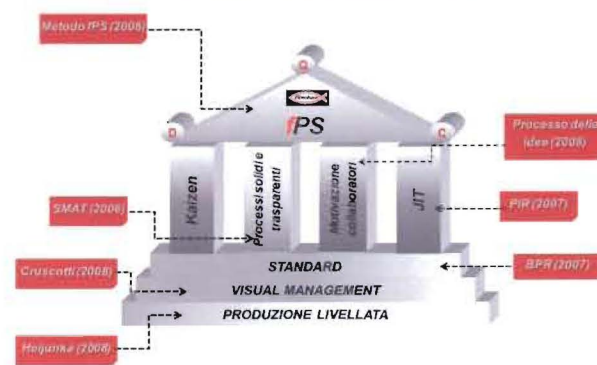
Il processo ingressi rapidi (PIR) nasce nel 2007 come progetto in risposta all'esigenza di introdurre la logica del miglioramento continuo all'interno dei flussi di ricevimento. I risultati, che sono sintetizzati nella tabella 2, sono stati ottenuti grazie a una sostanziale re-ingegnerizzazione del processo iniziale. La prima tappa è stata la definizione delle varie tipologie di merce che arrivano alla Fischer. Un secondo passo è stato l'analisi dei flussi e il riconoscimento dei poli operativi maggiormente attivati. Alla fine, riconoscendo quattro macro "poli operativi" omogenei per destinazione d'uso, come le UdC (unità di carico)

intere, il ricevimento dello sfuso su unico pallet, il ricevimento dello sfuso su unica UdC, il ricevimento dello sfuso su diverse UdC o in roll, si è progettato il flusso di ricevimento della merce in modo da minimizzare gli incroci tra i flussi. Il risultato è stato una considerevole diminuzione del lead time di ricevimento (inteso come tempo che intercorre tra il momento del ricevimento e la messa a dimora).

Il visual management è una tecnica aziendale in grado di fornire informazioni e feedback quasi in tempo reale sullo stato dell'azienda. Il sistema rende alcuni dati visibili e consultabili immediatamente da chiunque, garantendo in questo modo un trasferimento immediato delle informazioni rilevanti. Sui cruscotti disposti in varie zone dell'azienda vengono sintetizzati i principali indicatori di prestazione per permettere a chi li consulta (dal manager all'operatore) di dare risposte a domande come:

- quali sono i nostri obiettivi?
- quali sono i nostri indi-

FIGURA 1 FISCHER PRODUCTION SYSTEM – MODELLO.



catori?

■ come sta andando l'azienda rispetto a questi obiettivi?

■ cosa ci sta impedendo di raggiungere i nostri obiettivi?

■ come personalmente si può contribuire al successo dell'azienda?

Nel percorso alla lean la creazione di standard aziendali ha richiesto la revisione di numerosi processi aziendali. Anche in questo caso è stato necessario coinvolgere trasversalmente i responsabili di differenti funzioni in modo da riuscire a vedere alcuni modelli operativi secondo diversi punti di vista. Anche

se la funzione amministrazione non ha punti di contatto apparenti con la funzione produzione, è interessante e costruttivo in ottica di miglioramento raccogliere le impressioni di quelle persone che vedono per la prima volta un processo produttivo e si chiedono il perché di alcuni comportamenti. Questa interazione, unita al processo delle idee, permette di non creare uno degli sprechi identificato come lo spreco dei talenti, spiega Andrea Rigatti, service management team e uno dei capiprogetto della lean in Fischer Italia. Il talento è considerato come la

TABELLA 2

PROCESSO	PRIMA	DOPO	Δ%
Ricevimento UDC intere in free pass (da scarico a stock)	4,6 ore	< 1,4 ore	- 67%
Ricevimento "Sfuso" monoudc (retrattile)	11,2 ore	5,8 ore	- 50%
Ricevimento "Sfuso" multiudc (commissionatore)	7,2 ore	6,5 ore	- 10%
Ricevimento "Sfuso" multiudc (roll)	18,1 ore	7,5 ore	- 58%

capacità degli operatori di suggerire nuovi modelli o comportamenti in grado di migliorare processi pre-esistenti. La raccolta delle idee è resa possibile da dei moduli distribuiti in azienda e periodicamente raccolti e valutati. L'idea migliore viene periodicamente premiata.

Infine, tra le ultime innovazioni introdotte in azienda vi è l'adozione di un modello di gestione che prevede un sistema di livellamento della produzione per tutto il processo (Heijunka). Il modello si basa sulla determinazione dei tempi di produzione necessari per soddisfare la domanda (Takt Time). Attraverso dei dispositivi a cartel-

lino (Kanban) disposti all'interno di appositi raccoglitori (Heijunka Box) si riesce a tenere sotto controllo e fare fronte alla variabilità della domanda che viene assorbita dalla scorta di prodotti finiti. Questa riorganizzazione comporta l'ottenimento di lead time brevi e stabili, garantiti da un flusso diretto di materiali e informazioni. Dal punto di vista produttivo si evita la produzione "inutile", producendo solo quello che va consumato, mentre i processi sono studiati a partire dal punto di vista del cliente e integrati tra di loro per essere efficienti. La giornata formativa si è conclusa con un'accurata

visita aziendale che ha permesso di vedere sul campo tutte le tecniche presentate precedentemente, dai sistemi a Kanban per tenere sotto controllo le scorte, a quelli

utilizzati per misurare l'obsolescenza degli stampi, i cruscotti e l'organizzazione dei magazzini e l'ordine e la pulizia delle aree produttive.

(A.P.)

Riferimenti bibliografici

- Masaaki Imai, *Gemba Kaizen*, Il Sole 24 Ore.
- Taiichi Ohno, *Lo spirito Toyota*, Einaudi
- Mike Rother, *Learning to see*, Lean Enterprise Institute
- James Womack, *Lean Thinking*, Simon & Schuster
- Andrea Payaro, *Organizzare il Magazzino*, Esculapio Editore

Geodis Wilson – Soluzioni Integrate per rispondere alle vostre necessità

Geodis Wilson è la Divisione Freight Management e Grandi Progetti del Gruppo Geodis, un network mondiale che, con 26.000 risorse, copre più di 120 Paesi.

Tra i primi dieci Gruppi di Logistica e Spedizioni nel mondo, Geodis Wilson offre ai suoi clienti Soluzioni Integrate a valore aggiunto, combinazione di prodotti Air & Sea door-to-door, servizi doganali e sistemi di tracciabilità, che

permettono di ottimizzare la supply chain del cliente rendendolo più competitivo sul mercato globale. Sviluppiamo e mettiamo in opera soluzioni su misura per sfide complesse.

Per saperne di più su Geodis Wilson e sulla strategia adottata per migliorare continuamente la sua posizione sul mercato, vi invitiamo a visitare il sito www.geodiswilson.com.

Headquarter - Via Gorizia, 1/C - 20096 Pioltello (MI) - Ph. + 39 02 9279 1411 - marketing@it.geodiswilson.com



GEODIS
wilson

**YOUR FREIGHT MANAGEMENT
SOLUTION**