

Il miglioramento è dietro l'angolo... del magazzino!

Un' interpretazione semplicistica ma alquanto illuminante di importanti testi di Lean Manufacturing porta a considerare "Lean" lo "stato che si raggiunge attraverso la progressiva eliminazione degli sprechi". C'è cammino da fare nella consapevolezza che ci sarà sempre uno "spreco" da eliminare, qualcosa da migliorare, qualcuno che ci precede. L'Organizzazione deve, dunque, rinnovare la decisione ad ogni passo...

La Logistica di Stabilimento è senz'altro una leva fondamentale per rendere concreto questo percorso che tocca "sprechi" di trasporto, attese, sovrapproduzione, scorte, movimenti... Indubbiamente la Logistica può efficacemente intervenire. In particolare, il Magazzino, sia come luogo fisico sia come categoria gestionale, sembra davvero concentrare tutti gli sprechi e rallentare la marcia verso lo "stato Lean".

L'ordine di servizio "Azzerare il Magazzino!" può far partire iniziative che non contribuiscono positivamente ad avanzare verso il miglioramento ma possono far retrocedere, mettendo addirittura il Cliente nella posizione più sfavorevole. Una riflessione più attenta permette di capire che il valore finanziariamente immobilizzato (Materia Prima, WIP o Prodotto Finito), rappresenta solo la conseguenza di processi inefficienti, non lo spreco in sé. D'altra parte, in una visione funzionale, aree aziendali più a contatto con il cliente (Sales), possono percepire questa tensione alla riduzione del magazzino come una sicura penalizzazione del servizio (Lead time e Puntualità delle consegne), generando conflitti e frustrazione. Serve una visione di sistema, che concili esigenze diverse: i passi faticosamente compiuti verso lo "stato Lean" saranno definitivi solo se l'intera Organizzazione procede, non solo alcune aree come Produzione, Pianificazione, Magazzini, ecc.

In questo senso, le Operations possono rappresentare l'elemento di sintesi tra Efficienza ed Efficacia. La mappatura del flusso di valore metterà sicuramente in luce che questa auspicata integrazione interna passa per: definizioni condivise (che cosa significano "Indice di servizio" e "Lead Time cliente"?), flussi



Pietro Fabris

visibili e Target logistici distribuiti non solo all'interno delle Operations, ma anche, per esempio al Sales. In definitiva, ogni azione per far "tendere a zero" i magazzini deve tener conto del Valore da creare, preservare, far scorrere per il cliente. Occorre, dunque, tenere sempre presente che gestire un magazzino per assicurare al cliente un buon livello di servizio è comunque uno "spreco", anche se "necessario". Alcuni concreti percorsi di integrazione interna che possono contribuire a ridurre gli sprechi che generano "magazzino" possono essere:

- concentrare la responsabilità sulla riduzione dei magazzini e sul raggiungimento dei target logistici in organizzazioni per processo;
- orientare tutte le fasi del flusso di valore in Stabilimento in modo che lavorino

effettivamente nella stessa direzione (in analogia con il calcolo vettoriale!) particolarmente importanti sono Pianificazione della Produzione, Schedulazione, Produzione, Spedizioni;

- utilizzare strumenti "visible" che permettono di controllare come ogni fase contribuisca a far scorrere il flusso o, al contrario, a rallentarlo creando accumuli e stock;
 - attivare la Logistica Cliente affinché, in collaborazione con il Sales, stabilisca di volta in volta condizioni di vendita e "resa" che favoriscano il flusso dei prodotti finiti dallo stabilimento produttivo al cliente (evitando così attese e movimentazioni);
 - aprire la strada, attraverso nuovi standard tecnologici, a modifiche delle distinte base dei prodotti esistenti per ridurre i livelli e non interrompere i flussi in Produzione.
- Molte altre strade sono percorribili. Non rimane, quindi, che continuare il cammino verso l'effettiva e stabile eliminazione degli sprechi attraverso una visione sempre più "di sistema", che decodifichi e migliori i flussi interni (di materiali, di persone, di informazioni...) bilanciando esigenze contrastanti. Con la consapevolezza che non si è fatto mai abbastanza e un ulteriore miglioramento è dietro l'angolo.

Pietro Fabris
Plant Manager
Carel Industries S.p.A.