

Un viaggio Lean

Come accrescere la competitività del servizio offerto ai clienti così da assicurare un'ulteriore crescita del fatturato? Pratiche lean nell'esperienza di un importante operatore logistico.

Matteo Bianchi

Lean Club

Tommaso Rossi

Direttore del Lean Club, LIUC Università Cattaneo

La nascita di Gefco avviene contestualmente al periodo di espansione del mercato automobilistico francese dopo la fine della seconda guerra mondiale. In questo periodo la Peugeot Automobile Company (che successivamente diventerà PSA), che ha subito pesanti danni durante la guerra, riprende la produzione di auto nel suo unico stabilimento di Sochaux, nella regione francese di Comté. La particolare posizione della

regione di Sochaux, vicino al confine con la Svizzera e lontano dal mercato parigino in fase di boom postbellico, induce Peugeot a creare una nuova azienda dedicata al trasporto dei propri veicoli. Fondata nel 1949, la nuova azienda viene denominata Les Groupages Express de Franche-Comté, altrimenti nota come Gefco. Gefco inizia ad operare all'inizio degli anni '50 con uno staff di sole 10 persone dedicate alla distribuzione dei veicoli dallo stabilimento di Sochaux verso i distretti di Parigi. Dagli

anni '60 in avanti Gefco inizia un lungo percorso di crescita e internazionalizzazione in Europa e nel mondo legato all'analogo percorso compiuto dal gruppo PSA.

Non di solo automotive

Nel corso degli anni inizia a utilizzare la propria rete logistica internazionale per servire anche clienti industriali esterni al gruppo PSA, tra i quali anche altri gruppi automobilistici. Nell'ultimo decennio in particolare, oltre ai servizi dedicati al

settore auto che includono logistica, preparazione, ricondizionamento e trasporto di veicoli, l'attività del gruppo si è sviluppata diversificandosi su nuovi mercati e maturando una forte specializzazione nei seguenti settori:

- ➔ Automotive;
- ➔ Industrial;
- ➔ Health & Care;
- ➔ Fashion & Textile;
- ➔ Fotovoltaico;
- ➔ Fast Moving Consumer Goods;
- ➔ Due Ruote;
- ➔ Elettronica & Informatica.

Con 9.400 dipendenti e 420 filiali nel mondo, attualmente Gefco è in grado di servire 80 Paesi attraverso 140 piattaforme marittime e aeree operando in tutti i tipi di reti logistiche ad eccezione delle reti Pharma e di quelle a temperatura controllata. Nel 2010, il gruppo è stato uno dei primi 10 gruppi logistici in Europa con un volume d'affari di 3.351 milioni di euro e un utile pari a 198 milioni. Lo sforzo di diversificazione del business si è concretizzato in un fatturato di 1.217 milioni di euro realizzato con i principali clienti industriali, pari a un aumento del 16,3% su base annuale.

Gefco gestisce le fasi di inbound e outbound e più precisamente:

- ➔ progettazione e implementazione di soluzioni





Aumentare la qualità del servizio e recuperare efficienza per Gefco significa dotarsi di strumenti che consentano di evitare errori e ripetizioni nelle attività svolte e di migliorarle di continuo.

in modo più competitivo. Di conseguenza il progetto Lean, già iniziato internamente, viene ulteriormente spinto e promosso dal cliente PSA.

I passi del lean journey

Step 1 - Allineamento culturale e metodologico

La casa madre francese sceglie di rinforzare la conoscenza del lean del proprio management attraverso un percorso di formazione che prevede visite presso stabilimenti del gruppo PSA che già da tempo operano con logica e strumenti snelli. Le visite presso gli stabilimenti del principale cliente consentono al management di osservare concretamente i benefici legati all'applicazione delle tecniche lean e di scambiare opinioni col management PSA riguardo alle difficoltà e dalle tempistiche di applicazione delle stesse. In seguito a questa fase iniziale, il management francese è in grado di creare un percorso formativo maggiormente strutturato per gli stabilimenti esteri (tra cui quello italiano). La formazione lean realizzata in Italia è di conseguenza organizzata in due parti:

- ➔ una giornata dedicata al meta progetto, ovvero ad inquadrare il progetto vero e proprio all'interno della visione e dei valori aziendali;
- ➔ due giorni dedicati alle logiche e agli strumenti di miglioramento operativo da adottare negli anni successivi: 5S, Standardizzazione, Kaizen, concetto di flusso.

La scelta di spendere alcune giornate per contestualizzare il progetto Lean all'interno della

logistiche (Logistic Solution);

- ➔ trasporti stradali - groupage, lotti e completi (Overland Network Solution);
- ➔ trasporti marittimi e aerei (Overseas Solution);
- ➔ stoccaggio e operazioni a valore aggiunto sulle piattaforme;
- ➔ dogana e rappresentanza fiscale;
- ➔ reverse logistics.

Gefco Italia apre la sua prima filiale a Milano nel 1987 per implementare la logistica distributiva del gruppo PSA sia per l'approvvigionamento che per la distribuzione di veicoli e ricambi. Dal 1988 al 1999, apre poi nuove filiali a Torino, Chieti, Livorno, Firenze, Parma, Padova, Bologna e Como; nel 1992, trasferisce la propria sede principale a Solaro, in provincia di Milano, aggiungendo alla propria offerta di servizi di trasporto anche l'attività di logistica. Col potenziamento delle linee nazionali e internazionali, la diversificazione dei servizi e l'aumento dei clienti serviti, Gefco Italia sposta nuovamente la propria sede centrale: nel 2001 si trasferisce a Pregnana Milanese, in quello che oggi, con 9.000 m² di superficie e

90 porte per il transito rapido delle merci, rappresenta il suo principale hub nazionale e internazionale di cross docking. Attualmente Gefco Italia può contare su 240 dipendenti e nel 2010 ha realizzato 270 milioni di fatturato.

Il progetto lean

Nel 2009, in concomitanza con i 60 anni del gruppo, il management di Gefco inizia ad interrogarsi su come accrescere ulteriormente la competitività del servizio offerto ai clienti esterni così da assicurare un'ulteriore crescita del fatturato realizzato con questi ultimi. A seguito di questa riflessione, il management lancia un progetto di cambiamento con due obiettivi:

- ➔ aumento della quota di fatturato realizzata con i clienti esterni;
- ➔ aumento della marginalità del fatturato realizzato con i clienti esterni.

Lo scoppio della crisi economica che colpisce molti dei clienti di Gefco è un fattore che rende ancora più importante l'esigenza di migliorare il servizio offerto (fare di più) migliorando

al contempo l'efficienza interna (con meno). Il progetto di cambiamento inizia interrogandosi sugli obiettivi del gruppo per i 10 anni successivi; alla definizione della *vision* di lungo termine segue un *brainstorming* sui valori e gli strumenti da sviluppare per perseguirla. Ci si rende conto che è fondamentale orientare il proprio operato in modo ancora più stringente verso i bisogni del cliente, ovvero verso tutte quelle attività che per quest'ultimo sono a valore aggiunto. Aumentare la qualità del servizio e recuperare efficienza per Gefco significa dotarsi di strumenti che consentano di evitare errori e ripetizioni nelle attività svolte e di migliorarle di continuo. Il management individua in alcuni valori di fondo (Kaizen) e strumenti operativi (Standardizzazione e PDCA) propri del Lean gli elementi ideali per realizzare la trasformazione desiderata. Poco dopo il lancio del progetto Lean, anche il gruppo PSA, principale cliente di Gefco, esprime l'esigenza di un progetto di questo tipo per migliorare i processi interni e far fronte alla crisi

vision e dei valori aziendali è fondamentale per garantirne il successo poiché quest'ultimo è destinato a portare forti cambiamenti nell'operare quotidiano del personale, ed è fondamentale che questi cambiamenti siano accettati, sostenuti e promossi dalle persone.

Step 2 - Standardizzazione e 5S

La Standardizzazione è il primo strumento lean che Gefco sceglie di adottare. L'azienda promuove una campagna di revisione e standardizzazione del lavoro operativo. Il primo passo di questa campagna consiste nello studiare il modo migliore di svolgere ogni operazione per massimizzarne qualità ed efficienza; in questa fase il contributo dell'esperienza della forza lavoro che di fatto svolge ogni operazione è fondamentale. Team operativi si interrogano per esempio su come si fa a caricare e scaricare una vettura, come si fa il controllo della stessa prima della consegna o su come si deve movimentare la merce in magazzino. Infatti nessuno meglio di coloro che sono direttamente coinvolti nel processo è in grado di definire le *best practice* che tutto il gruppo adotterà a livello

mondiale. Il risultato finale del progetto sono 400 standard operativi per garantire lo stesso livello qualitativo in tutto il mondo. Le 400 Standard Operating Procedures (procedure operative standard) definite consentono al gruppo di garantire ai suoi clienti lo stesso livello di qualità in tutto il mondo e in tutte le divisioni: Automotive, Overland, Overseas, Logistica e GefBoxSystem.

In concomitanza alla definizione delle SOP si definiscono anche i sistemi di monitoraggio delle stesse con l'obiettivo di conseguire un operato che porti a livelli di difettosità sempre più vicini allo zero.

Contestualmente alla Standardizzazione, Gefco sceglie di promuovere l'adozione delle 5S attraverso team operativi e progetti pilota. Il programma 5S consente di creare spirito di gruppo e mostrare immediatamente a tutti le *quick wins* (vittorie veloci) ottenibili dandosi un metodo e un ordine sia operativo che mentale (significativa in questo senso l'adozione delle 5S anche a livello di uffici e archivi). L'adozione delle 5S aiuta il personale anche a comprendere meglio



Nell'ottica del miglioramento continuo (Kaizen) l'emergere dei piccoli problemi operativi quotidiani porta con sé la necessità di dotarsi di adeguati strumenti per identificare soluzioni e monitorarne l'implementazione.

gli Standard, da intendersi non come statici insieme di norme che ingessano il lavoro, ma come punto di partenza per analizzare e migliorare il proprio operato. In seguito ai progetti di 5S e Standardizzazione gli operatori arrivano infatti a rivedere di loro iniziativa le SOP per adattare le loro al loro contesto operativo.

Step 3 - Lean Management

Il terzo step della trasformazione lean di Gefco consiste nel rendere il flusso delle informazioni gestionali più chiaro, sintetico ed efficace. Il Lean Management

promuove l'adozione di strumenti visuali intuitivi e immediati, che rendano a tutti gli interessati accessibili le informazioni chiave per tenere sotto controllo il *gemba* giorno per giorno, in modo tale che i problemi possano emergere ed essere risolti con tempi brevi. In quest'ottica sono stati adottati una serie di strumenti visuali e di accorgimenti gestionali quali:

- ➔ visita giornaliera sul campo da parte del responsabile di reparto (*gemba walk*);

- ➔ info point con indicatori di performance, livello qualitativo, pulizia, documenti di spedizione;

GLOSSARIO

- ☛ **Lean Journey:** i cultori del Lean Manufacturing usano questo termine per descrivere l'infinito percorso lungo la strada del miglioramento proprio delle aziende snelle

- ☛ **Standardizzazione:** è la pratica di messa a punto, comunicazione, monitoraggio e miglioramento degli standard

- ☛ **5S:** metodo lean per ottenere e mantenere un posto di lavoro organizzato, pulito e con le cose strettamente necessarie. I 5 passi delle 5S sono descritti da 5 parole giapponesi *Seiri* = Ordinare, *Seiton* = sistemare, *Seison* = Splendere, *Seiketsu* = Standardizzare, *Shitsuke* = Sostenere

- ☛ **Quick Wins:** risultati raggiungibili velocemente e con

un ridotto livello di risorse dedicate

- ☛ **Lean Management:** è l'insieme dei valori manageriali chiave, dei metodi e degli strumenti specifici per gestire senza sprechi tutta la catena del valore massimizzando al contempo il valore creato per il cliente

- ☛ **Gemba:** termine giapponese che significa "luogo dove è realmente creato il valore"; in un'azienda indica lo stabilimento produttivo

- ☛ **Asaichi:** il mercato "Asaichi" è in Giappone il mercato del pesce fresco realizzato al mattino. Nel lean management indica la prima riunione del mattino, quella in cui si aggrediscono con mente lucida ed energie fresche i problemi del giorno precedente e si pianificano le attività correnti

- ☛ **Kaizen:** termine giapponese che descrive il miglioramento incrementale realizzato svolgendo sempre meglio i compiti quotidiani e raggiungendo standard sempre più alti. Si crea sempre più valore e si riducono sempre più gli sprechi

- ☛ **VSM:** modalità di mappatura del processo volta all'identificazione e rappresentazione grafica di tutte le attività svolte lungo il flusso di valore relativo a un prodotto o a una famiglia di prodotti.

- ☛ **PDCA:** *Plan* (pianificare), *Do* (attuare), *Check* (verificare), *Act* (standardizzare). Il ciclo PDCA si può definire come una metodologia per la soluzione dei problemi, utile per non ripetere l'errore e comprendere come riprodurre il successo.

→ riunione quotidiana di avviamento attività giornaliera (*asaichi*);

→ punto sulla settimana passata e pianificazione attività della settimana successiva;

→ riunione gestionale mensile (per monitoraggio indicatori) a cui partecipano i responsabili di tutti i reparti.

Step 4 - Kaizen e PDCA

L'adozione degli strumenti di Lean Management consente un monitoraggio giornaliero dei problemi operativi che emergono nei differenti reparti. Nell'ottica del miglioramento continuo (Kaizen) l'emergere dei piccoli problemi operativi quotidiani porta con sé la necessità di dotarsi di adeguati strumenti per identificare soluzioni e monitorarne l'implementazione. Il

quarto passo di Gefco è conseguentemente quello di adottare il PDCA come principale strumento kaizen per la risoluzione dei problemi quotidiani di ogni reparto. Un esempio di problema affrontato e risolto attraverso il PDCA sono stati i mancati ritiri da parte di un committente su una particolare agenzia. Approfondendo il problema si è compreso che il controllo sui ritiri non veniva effettuato per l'assenza di standard operativi adeguati. Allora si è scelto di creare uno standard per la gestione dei ritiri dei componenti. Analizzando 26 ritiri di un'agenzia campione in ottica PDCA, sono stati trovati 14 miglioramenti agli standard operativi e 2 standard operativi sono stati completamente riscritti.

Prossimi passi

I risultati estremamente soddisfacenti ottenuti negli ultimi anni hanno spinto Gefco a scegliere di proseguire il suo *lean journey* anche nei prossimi anni. Il prossimo strumento lean che sarà utilizzato è il VSM con l'obiettivo di vedere il flusso dei propri processi attraverso le lenti del *lean thinker* riuscendo così a identificare ed eliminare lo spreco che vi si annida. Al momento è già stato realizzato un progetto pilota di studio dei processi di un'agenzia con il VSM.

I benefici

I risultati ottenuti finora da GEFECO nell'applicazione del lean possono essere sintetizzati nei seguenti 3 punti:

→ personale maggiormente

coinvolto nel monitoraggio delle performance, nella ricerca di miglioramenti e maggiormente consapevole dell'importanza del proprio contributo al risultato aziendale;

→ *empowerment* del "middle management" che è spinto a guidare, educare e supportare il personale operativo nella risoluzione dei problemi emergenti giorno per giorno;

→ misurazione e miglioramento dei seguenti KPI (esempio tratto da un'agenzia pilota): costo diretto di distribuzione da 4 euro/q nel 2008 a 5 euro/q nel 2009; ordini in ritardo tra 2,5-3,1% (in precedenza non era possibile misurarli); danni provocati alle vetture durante la loro gestione da 400.000 euro nel 2008 a 350.000 euro nel 2009 (-13%) ❖

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Responsabili per le misure

Lo sviluppo di sensori optoelettronici di distanza innovativi è per noi una faccenda seria. E, a volte, questo amore per i dettagli lo si vede nei nostri occhi. Il risultato di questa passione sono soluzioni che portano a voi un vero valore aggiunto e a noi clienti soddisfatti.

Benvenuti dagli specialisti di sensori optoelettronici della distanza – Benvenuti dai «sensor people»

Il nuovo AMS 300i: Sistema ottico di misura della distanza laser – senza usura e irraggiungibile nella sua dinamica – per tutti i compiti di posizionamento nell'impiantistica. Trasmissione dei valori misurati fino a 300 m tramite una connettività field bus unica – indipendentemente che si tratti di Industrial Ethernet, field bus convenzionali o interfacce RS.

Ulteriori informazioni e dettagli sui prodotti sono disponibili all'indirizzo www.leuze.com



Leuze electronic S.r.l. – Via Soperga 54 – 20127 Milano
Tel. +39 02 26110643 – www.leuze.com

 **Leuze electronic**

the *sensor* people