

Linee guida per la gestione efficiente e razionale di una carpenteria

GENERARE MENO MOVIMENTI POSSIBILI, OTTIMIZZARE SPAZI E ATTIVITÀ, SAPERE IN ANTICIPO DOVE ANDRÀ STOCCATO UN MATERIALE, NON SONO SOLO GENERICHE "PRATICHE DI BUON SENSO" MA VERI E PROPRI STRUMENTI UTILI A TROVARE UN ALLEATO NELLA SFIDA A SPRECHI E INEFFICIENZE IN OFFICINA: LA LOGISTICA. CHE DEVE TENDERE, PER RENDERE AL MEGLIO, PROPRIO AD "ANNULLARE" SE STESSA

La logistica è l'insieme delle attività svolte per ottenere il prodotto che serve, nella quantità in cui serve, nel luogo dove serve, al momento in cui serve, con i costi proporzionati al livello di servizio prestato. Partendo dalla definizione risulta evidente che la gestione dei magazzini e delle movimentazioni interne a un'azienda è



un compromesso tra costi e benefici, risulta quindi necessario avviare attività di misura che consentano di comprendere realmente i costi legati alla gestione delle giacenze e delle movimentazioni; non basta soffermarsi sugli indicatori relativi al rispetto dei tempi di consegna senza chiedersi a che prezzo si riesca a raggiungere la soddisfazione del cliente.

Tenendo presente che il costo della logistica è circa il 9% del fatturato non è possibile ignorare questa tematica che, oltre a incidere sulla soddisfazione dei clienti, incide fortemente sui margini aziendali. Come la filosofia lean insegna, la logistica non è un'attività a valore e i magazzini sono l'evidenza di problemi irrisolti e gestiti con soluzioni additive, ovvero scelte che spingono ad aumentare le risorse piuttosto che risolvere i vincoli e le difficoltà presenti in azienda.

Partire dalle cause reali del problema

Aumentare i magazzini è la scelta più facile, ma anche la più costosa, perché gli spazi dedicati al materiale in attesa di essere lavorato o spedito hanno un prezzo al metro cubo derivante dai costi di acquisto, affitto, manutenzione, attrezzature di stoccaggio e movimentazione, personale dedicato alla gestione, inventari natalizi, eliminazione di pezzi obsoleti e tante altre piccole attività spesso nascoste.

Il punto di partenza per migliorare le movimentazioni, come recita la prima delle 5S lean, è tenere in azienda solo il necessario: limitare al minimo i magazzini permetterà di liberare spazi o posizionare il materiale in linea eliminando movimenti non necessari. In pratica dobbiamo cercare di partire dalle cause reali del problema e non aggiungere costi di analisi e miglioramento a uno spreco già evidente. In questo momento storico, avere molta materia prima in casa significa sopravvivenza, ma quando torneremo alla normalità come ci comporteremo? Le aziende devono comprendere le motivazioni che spingono alla creazione di magazzini di materie prime eccessivi, se possibile partendo dalla progettazione dei prodotti, durante la quale i tecnici devono tener presente che i materiali scelti dovrebbero



“ Le aziende devono comprendere le motivazioni che spingono alla creazione di magazzini di materie prime eccessivi, se possibile partendo dalla progettazione dei prodotti ”

facilitare il flusso aziendale e quindi limitare le tipologie di materiali, spessori e finiture superficiali. I progettisti nel pensare il prodotto dovrebbero avere competenze e software per creare nesting, utili a non richiedere formati sempre diversi ed evitare spezzoni onerosi da gestire in area taglio.

Acquisti e approvvigionamento, due funzioni spesso confuse tra loro

Il secondo passo è legato alla funzione acquisti, spesso confusa con il semplice approvvigionamento, limitandosi alla gestione del reintegro delle scorte, agli ordini ai fornitori e, se il tempo lo concede, alle trattative di prezzo. Frequentemente le

carpenterie non hanno capacità nell'ambito acquisti, spesso delegano persone di fiducia solo per controllare il portafoglio dell'azienda, impiegati senza esempi o formazione che fanno del loro meglio per permettere alla produzione di non fermarsi e rispettare i tempi di consegna comunicati ai clienti.

Questa funzione, l'approvvigionamento, è importante, ma si deve prima sviluppare il vero processo di acquisto senza lasciarlo sempre in fondo alla lista delle priorità per mancanza di tempo. Si dovrebbero scindere le due figure, lasciare l'approvvigionatore al servizio della produzione e permettere all'acquirente di lavorare sulla ricerca di fornitori migliori per qualità, rapidità, rispetto dei tempi di consegna e dimensione dei lotti minimi. Questa figura deve inoltre avere capacità di valutare il reale costo, aggiungendo ai prezzi in fattura le inefficienze generate in azienda dal fornitore, altro importante motivo per cui avviare la mappatura dei tempi della logistica.

Definito il parco fornitori, i prezzi, i lotti e i tempi di consegna, l'approvvigionamento risulterà un'attività più veloce e ci si potrà concentrare sull'ottimizzazione delle consegne, senza dover sempre sottostare alle imposizioni di fornitori storici non ade-

guati alle esigenze aziendali. Una soluzione, che rende più rapido questo processo nei magazzini ad alta rotazione, è l'utilizzo della metodologia Kanban: il rapido reintegro delle scorte con lotti di piccole dimensioni permette di abbassare gli spazi necessari, aumenta la flessibilità e non richiede programmi a lungo termine. Con questa visione una delle motivazioni, per la quale i magazzini di materie prime eccedono le reali necessità, si può mitigare.

Lo stoccaggio del materiale

Dopo aver limitato il più possibile la variabilità dei materiali in ufficio tecnico e aver migliorato le prestazioni dei fornitori, proseguendo nel flusso, si arriva allo scarico del materiale in azienda. Dove posizionare le lamiere diventa talvolta una scelta obbligata dalla disponibilità di spazio o vincolata a decisioni storiche; nelle carpenterie si fatica a modificare abitudini e, erroneamente, alcune situazioni sono per la direzione immutabili. Purtroppo non si riesce a far percepire il danno economico quotidiano derivante dalla rigidità al cambiamento. Il materiale dovrebbe sostare il minor tempo possibile prima di essere lavorato e non essere movimentato più volte all'interno dei magazzini; perciò aumentare il numero di scaffali o il numero di mulettisti è una soluzione costosa che non spinge alle soluzioni definitive. L'area nella quale il mulettista dovrà appoggiare il bancale dopo averlo scaricato dal camion deve essere già nota prima dell'arrivo del mezzo. Dobbiamo definire i flussi e non semplicemente agire accorpando cose simili sugli scaffali, per poi chiedere agli operatori di andarle a prelevare nel momento del bisogno, mentre la macchina rimane ferma. È fondamentale assegnare al materiale entrante una destinazione corretta e facilmente identificabile dai magazzinieri, prima quindi dobbiamo lavorare sul layout.

L'importanza del layout

La prima fase è quella di eliminare materiali, macchine, attrezzature e scaffalature non necessari, il fine è ampliare gli spazi disponibili, aumentare flessibilità del layout, ridurre gli sprechi dovuti alle ri-

cerche di ciò che è necessario, diminuire tempi e sforzi dedicati a ordine e pulizia. Selezionare è un'attività che richiede tempo e nel contempo la capacità di saper prendere decisioni corrette, guidate dalla consapevolezza che qualsiasi cosa presente in azienda costa in termini di presenza fisica e gestione.

Definito il necessario è più semplice abbozzare un layout coerente con i flussi. Per gestire al meglio la logistica interna si deve quindi avviare un processo di mappatura dei movimenti utilizzando il diagramma a spaghetti, ovvero tracciando sulla pianta aziendale il percorso dei vari tipi di flusso presenti in azienda e prendendo poi i tempi dei tratti disegnati.

“ **Tagliare con troppo anticipo la lamiera riempie i magazzini nei reparti di taglio e piegatura, impone movimentazioni con muletti anche in reparto, aumenta i tempi di ricerca da parte dei piegatori** ”

Il passaggio successivo è definire la posizione delle macchine, in modo che i flussi siano brevi e richiedano meno movimentazioni possibili. Probabilmente le vostre scelte potrebbero essere condizionate da vari fattori come la posizione degli impianti, da attrezzature condivise, da personale non autosufficiente. Risolvere questi vincoli potrebbe avere un costo, ma non dimenticate che non eliminarli causa inefficienze spesso gravose per operatori e clienti.

A questo punto avrete la consapevolezza di quanto costino realmente le movimentazioni di una commessa all'interno della vostra azienda e avrete una nuova voce di costo che possa rompere gli schemi tradizionali di valutazione dei layout, probabilmente verrà meno la convenienza di accorpate macchine simili solo per condividere impianti, utensili o i responsabili di reparto. Nascerà la volontà di dare spazio alla razionalizzazione della logistica interna. Il risultato di questa analisi è la limitazione dei movimenti interni di cose e persone, una riduzione dei costi e dei tempi di attraversamento.

Proseguendo, quando le macchine trovano il loro posizionamento, è importante definire dove ubicare i semilavorati che stanno attendendo in ogni fase. In un'a-



zienda lean, per ridurre il tempo di attraversamento e gli sprechi, si cerca di rendere quanto più scorrevoli i flussi e di identificare le cause che determinano le attese dei materiali. Ad esempio tagliare con troppo anticipo la lamiera, pur aumentando la produzione giornaliera dei laser, riempie i magazzini nei reparti di taglio e piegatura, impone movimentazioni con muletti anche in reparto, aumenta i tempi di ricerca da parte dei piegatori. In definitiva produrre al massimo delle proprie capacità in un reparto senza curarsi del cliente interno, genera difficoltà alla logistica, aumenta i costi, riduce gli spazi disponibili, aumenta l'instabilità della pianificazione e mina il rispetto dei tempi di consegna.

Logistica, il miglior alleato

Pur essendo spesso una vittima della situazione, il reparto di logistica interna può aiutare l'azienda rendendo visibile la situazione; questo risultato lo si ottiene definendo spazi dedicati e vincoli non superabili. In pratica dopo aver definito il massimo quantitativo di semilavorato tra i reparti, dobbiamo rendere chiaro a tutti dove e quando ci stiamo bloccando e progettare dei cambi organizzativi che sbloccano i colli di bottiglia. In pratica la logistica per lavorare meno e meglio deve progettare e mantenere in modo rigoroso un ordine sensato, non cadere nella tentazione di aumentare gli spazi di stoccaggio nei quali i pezzi comodamente attendono il loro turno. La logistica può essere il miglior alleato dei gestori della produzione, che ben coscienti del fatto che il punto più lento del flusso genera il fatturato, potranno reagire immediatamente ai problemi senza accorgersene a fine settimana o fine mese. Velocizzare il flusso, diventa quindi la vera medicina contro l'eccesso di magazzino di semilavorato, saturare ogni singola risorsa non è più l'obiettivo principale del pianificatore.

Le macchine e il personale, compreso quello logistico, danno vantaggi se riescono a essere flessibili nel caso serva. I magazzinieri e i mulettisti, grazie a una razionalizzazione degli spazi e dei movimenti,



“ Anche la qualità può essere condizionata da eccessivi movimenti del materiale, che possono causare difetti superficiali o deformazioni ai pezzi. Razionalizzare la logistica riduce quindi anche le non conformità ”

potrebbero essere formati per dare supporto alla produzione in attività di base a bordo macchina, in caso una fase sia in difficoltà potrebbero essere di grande aiuto durante le lavorazioni o i set up.

Il risultato di questa nuova visione sarebbe quello di generare nel personale nuove motivazioni, aumentare competenze e migliorare lo spirito di squadra.

Non solo efficienza

Oltre ad aumentare l'efficienza, una corretta gestione logistica è imprescindibile per poter garantire al cliente la tracciabilità dei materiali utilizzati. Avere la certezza del corretto accoppiamento lotto e certificato dipende anche dalle capaci-

tà di chi trasporta i pallet all'interno delle carpenterie e dall'ordine all'interno dei reparti. Anche la qualità può essere condizionata da eccessivi movimenti del materiale, che possono causare difetti superficiali o deformazioni ai pezzi. Razionalizzare la logistica riduce quindi anche le non conformità. In termini di sicurezza, il mancato rispetto delle aree definite può generare rischi per il personale e per i visitatori. Proprio questi ultimi, in caso di flussi e ambienti ben gestiti, valutano positivamente l'azienda: la logistica infatti è facile da giudicare anche per occhi inesperti, almeno superficialmente. Gli esperti possono riconoscere in voi il fornitore giusto per loro, essendo più efficienti e prevedibili in termini di consegna. Sanno che nei preventivi non dovete, per sopravvivenza, inserire i costi di gestione di magazzini eccessivi, solleciti dei fornitori, movimenti non necessari del materiale e degli operatori.

Conclusioni

In definitiva dovremmo avere come obiettivo l'annullamento della logistica, a meno che non sia una richiesta esplicita del cliente; dovremmo eliminare tutti i vincoli che condizionano le scelte organizzative, dovremmo avere la completa libertà e capacità di fare ciò che il cliente ci chiede e nel momento in cui ce lo chiede generando meno movimenti possibili.