

# L'innovazione continua e la massimizzazione del valore tramite l'approccio Lean



**Candidatura “Il Logistico dell’Anno 2015”  
Categoria Innovazione Tecnologica**



**GEODIS**

**GEODIS**

We logistic your growth

# **SOMMARIO:**

- 1. Cenni generali sul Lean**
- 2. L'approccio GEODIS**
- 3. Il Lean in Italia**
- 4. Gli strumenti**
- 5. Un caso pratico**

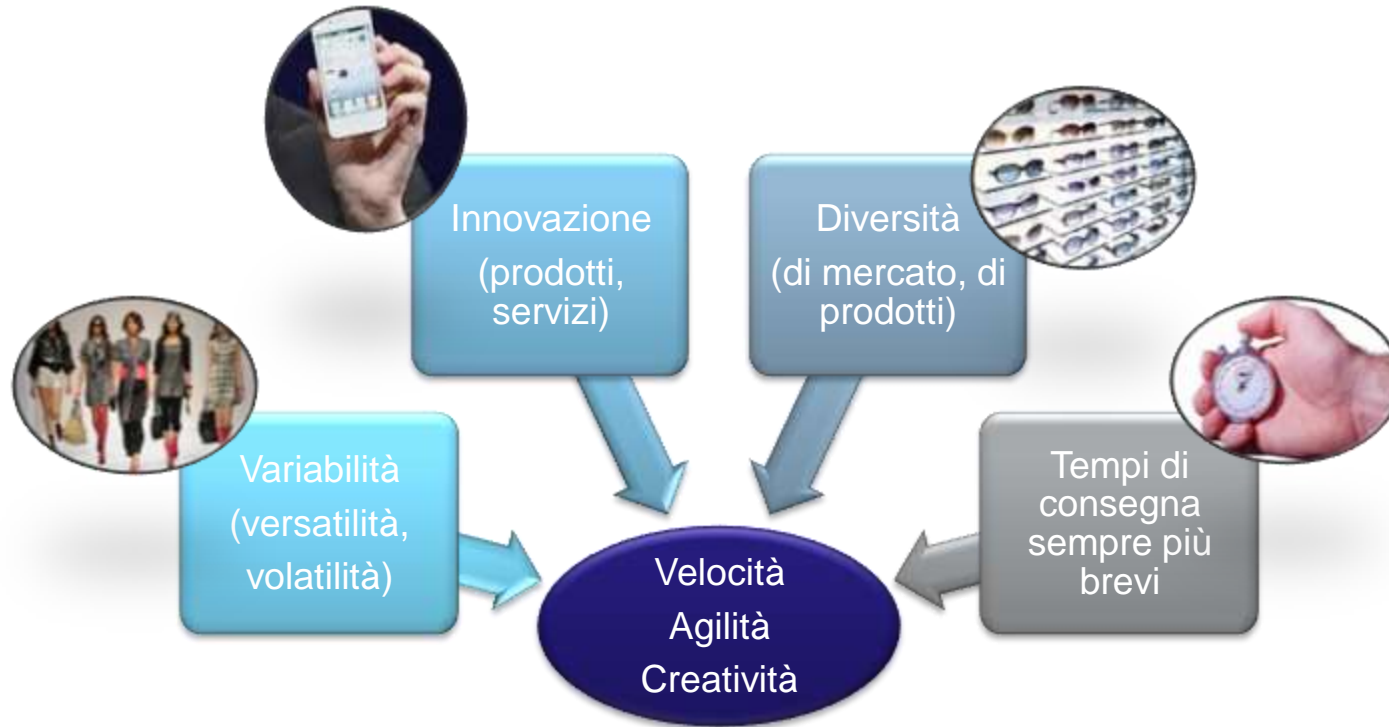
# 1. Cenni generali sul Lean



**GEODIS**

# Un nuovo ambiente competitivo

Una doppia sfida al di là della qualità e dei costi nel mercato logistico:



# Un ambiente sociale in evoluzione

- Le responsabilità dell'azienda si stanno ampliando



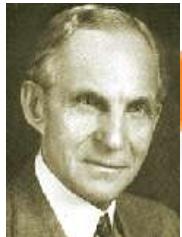
# Quale risposta ad una serie di sfide a volte antagoniste?

LEAN



# Uno sguardo alla storia del LEAN...

Approccio scientifico  
all'organizzazione  
industriale



H. Ford



Toyota  
Productive  
System (TPS)



T. Ohno



S. Shingo

1. Total Productive Maintenance (TPM)
2. Just in Time (JIT)
3. Total Quality Control (TQC)



R. Schonberger

World  
Class  
Manufacturing  
(WCM)

# LEAN



General Electric



J. Welch

6σ



E. Deming



1915

1960

1980

1995

## 2. L'approccio GEODIS



**GEODIS**



# Il principio del valore

- Dal punto di vista del cliente: “tutto ciò che il cliente è disposto a pagare”
  - Prodotti e servizi
  - Conformità (con regole, norme, requisiti di sicurezza...)
- Dal punto di vista dell'azienda: "Tutto ciò che contribuisce allo sviluppo"
  - Di persone (formazione, management...)
  - Di processo (robustezza, affidabilità...)
  - Delle vendite (Immagine, quota di mercato...)
  - Delle parti interessate (comunità, ambiente...)

Prodotto / Servizio



# L'approccio GEODIS

Partito nel 2013, il GLP **Global Lean Project** di GEODIS ha interessato le sedi della Line of Business Contract Logistics del Gruppo presenti in Francia, Germania, Irlanda, olanda e Italia, coinvolgendo oltre 800 persone in un processo di formazione e di miglioramento continuo.

La logica di fondo è che il Lean è la cultura comune del miglioramento continuo, che deve permeare la nostra quotidianità in ogni aspetto.

È stato anche istituito un comitato di direzione con i seguenti compiti:

- Assicurarsi che la progressione del progetto sia buona
- Convalidare la direzione del progetto
- Prendere decisioni per quanto riguarda domande o problemi
- Discutere e convalidare il budget del progetto



A lato, le più recenti Black Belt durante la cerimonia di consegna dei “diplomi” che si è tenuta a Parigi nel Gennaio 2015, alla presenza del Comitato Esecutivo GEODIS.



# Organizzazione centrale

## Zoom sulla piramide: ruoli e compiti



Distribuire l'approccio LEAN in tutta l'azienda



Lean manager per paese



Project manager: LEAN expert per progetti complessi



Site Manager: Sponsor per l'approccio LEAN  
Responsabili del progetto: gestire progetti semplici



Operation manager: Identificare progetti LEAN potenziali; implementare l'animazione visiva di performance



Team Leader: moderare l'animazione visiva di performance

# La community LEAN



In GEODIS, le Black Belt Lean di tutto il mondo collaborano tra loro a livello internazionale per condividere le “best practices” ed i casi di successo con tutti i colleghi, tramite la redazione di un apposito giornalino bimestrale.

Nella pubblicazione viene dato spazio all'avanzamento dei progetti e della formazione.

Di volta in volta vengono illustrate le casistiche pratiche in cui l'applicazione del metodo Lean ai processi di un cliente abbia portato numerosi vantaggi, raccogliendo le testimonianze dei team coinvolti, dei responsabili e del cliente stesso.



# 4 Strumenti chiave per sostenere la Visione e l'Ambizione di GEODIS

Il capitolo 4 è interamente dedicato alla descrizione degli strumenti concreti ed operativi utilizzati in GEODIS per l'applicazione dell'approccio LEAN:

- ❖ CEDAC
- ❖ 5S
- ❖ VSM
- ❖ VM



# 3. Il Lean in Italia



**GEODIS**

# Il Lean in Italia

La formazione in Italia vede coinvolte risorse dirette ma anche personale di cooperativa, in modo di poter sfruttare tutti i punti di vista del mondo logistico.

Dal lancio del GLP in Italia, sono partiti 45 progetti in ambito operativo e 1 in ambito amministrativo.

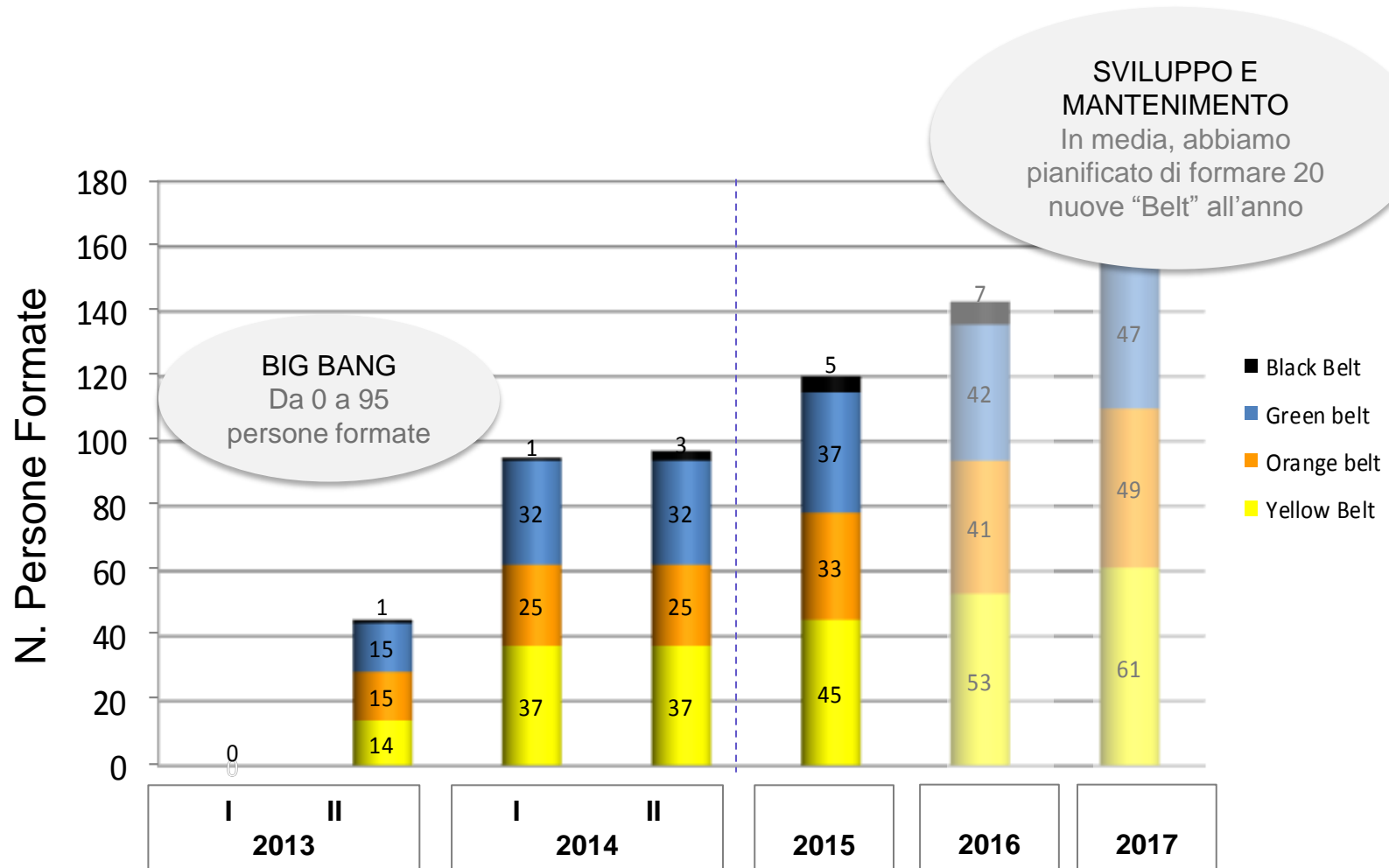
L'obiettivo finale è rivedere tutti i processi aziendali per individuare le aree di miglioramento ed eliminare gli sprechi di risorse.

Alcuni tra i principali risultati:

- Incrementi di produttività;
- Riduzione delle ore di attività amministrativa;
- Minori tempi di ricezione e controllo;
- Risparmio nel consumo di carta;
- Diminuzione del numero di errori (inversione codici, etichette errate..);
- Decremento del numero di anomalie segnalate dal cliente..

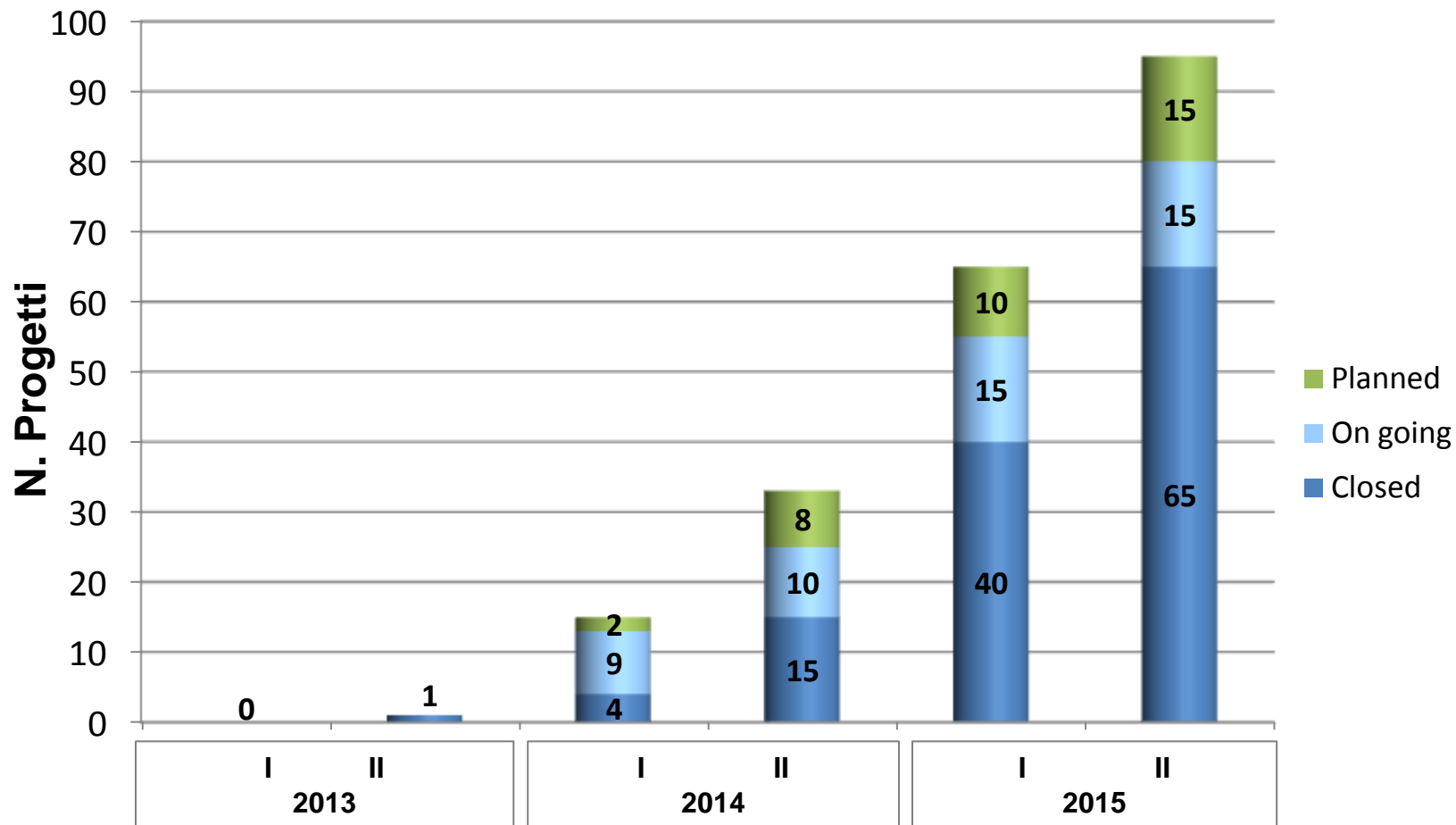


# LEAN in Italia - Training





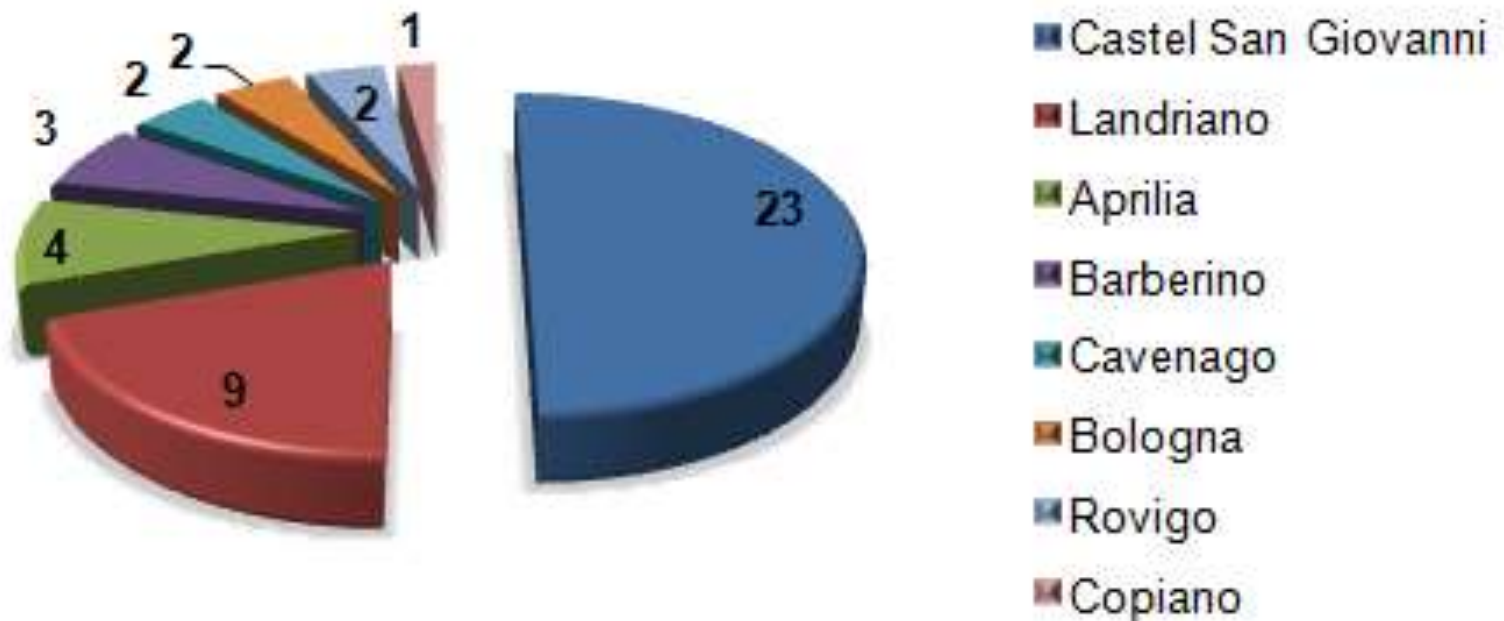
# LEAN in Italia - Progetti



# Progetti Lean in Italia

## SUDDIVISIONE PER MAGAZZINO

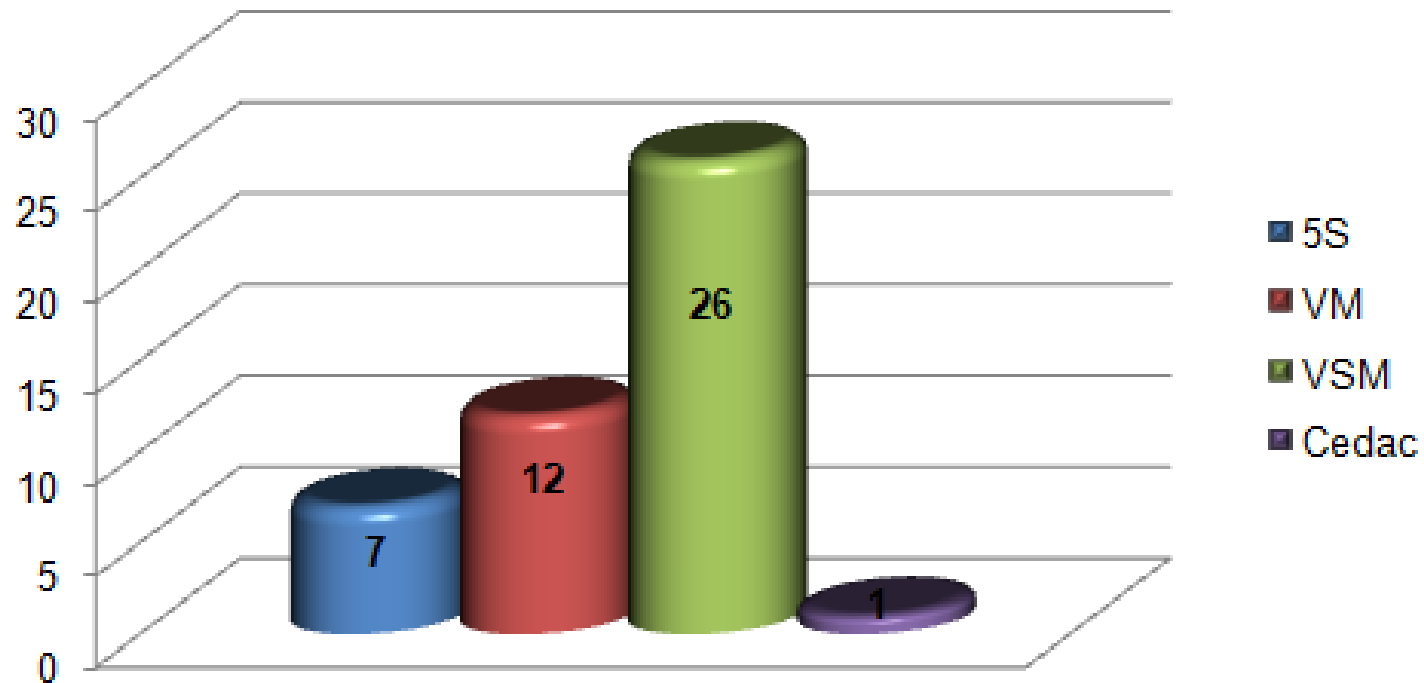
### Progetti 2013-2015 per Magazzino



# Progetti Lean in Italia

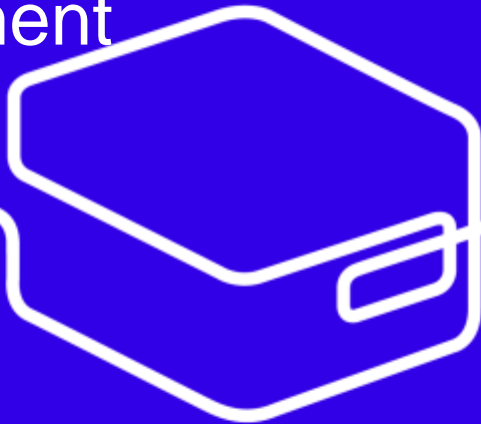
SUDDIVISIONE PER STRUMENTO

## Progetti 2013-2015 per Strumento



## 4. Gli Strumenti

- ❖ CEDAC
- ❖ 5S
- ❖ VSM
- ❖ Visual Management



GEODIS

# Gli strumenti:

## ❖ CEDAC



### Caratteristiche

- Strumento di problem solving collaborativo.
- Viene utilizzato in gruppo attraverso il brainstorming.
- Aiuta a identificare, ordinare e illustrare le possibili cause di un problema specifico.
- Le idee da attuare vengono validate e seguite dal gruppo.

### Obiettivi

- Diminuire gli errori nella preparazione dei kit (riferimento sbagliato, eccesso o mancanza di accessori)
- Definire e collegare le cause al fine di aumentare la qualità dell'attività di kitting

**C**auses &  
**E**ffects  
**D**igram with  
**A**dditional  
**C**ards



CEDAC

### Metodologia

1. Identificare il problema
2. Misurare
3. Impostare gli obiettivi
4. Identificare le cause
5. Ordinamento cause
6. Identificare le soluzioni
7. Piano di azioni



# Gli strumenti:

## ❖ 5S



### Caratteristiche

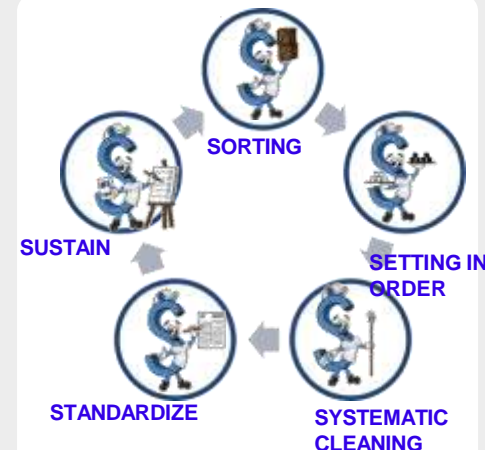
- Creare uno spazio di lavoro adatto per l'ispezione visiva e per la produzione razionale.
- Ogni "S" descrive come organizzare lo spazio di lavoro per migliorare l'efficienza e l'efficacia.
- Standardizzazione per il miglioramento delle prestazioni.
- Una volta lanciato il 5S, il Tavolo del miglioramento continuo resta attivo e viene aggiornato.

### Obiettivi

- Avviare una dinamica di miglioramento continuo nell'area.
- Rendere il luogo di lavoro pulito, ordinato e sgombro, ridurre il rischio di incidenti
- Ottimizzare i flussi nella zona

### Metodologia

1. **Separare:** Eliminare tutto ciò che è superfluo
1. **Riordinare:** Ordinare, mettere a posto
2. **Pulire:** Pulire lo spazio di lavoro e la strumentazione
3. **Standardizzare:** Gestire i flussi e uniformare le regole
4. **Sostenere:** Garantire il rispetto di regole e procedure



PRIMA



DOPO



# Gli strumenti:

## ❖ VSM (Value Stream Mapping)



### Caratteristiche

- Uno sguardo diverso sulle attività.
- Aiuta a misurare le prestazioni reali sulle operazioni.
- Aiuta ad evidenziare gli sprechi (inteso come tutto ciò che non crea valore) sul processo globale analizzato.
- Il lavoro di squadra comprende i dipendenti di tutti i reparti.

### Obiettivi

- Aumentare la capacità di picking e packing soprattutto durante i picchi
- Ridurre le attività non a valore aggiunto (NVA) dei Processi Outbound
- Sottolineare gli sprechi del processo analizzato
- Misurare le prestazioni reali delle attività logistiche
- Avere una visione chiara, condivisa e globale delle attività

### Metodologia

1

- Raccogliere i dati per misurare flusso e ritardo
- Mappare il processo esistente

2

- Elencare le operazioni e misurare il tempo (di processo e di attesa)
- Identificare i sprechi nel flusso

3

- Prevedere il processo ideale (FIFO, Kanban)
- Fissare un piano d'azione



PRIMA



DOPO



VSM





# Gli strumenti:

## ❖ Visual Management



### Caratteristiche

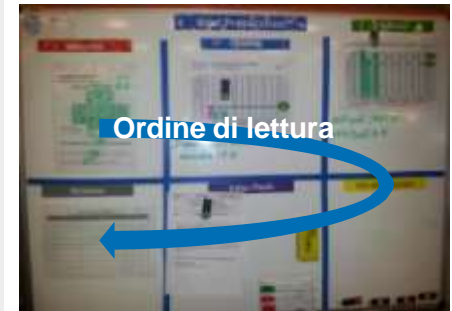
- Crea un rituale di progresso che coinvolge tutto il team.
- Non per risolvere un problema specifico, ma per analizzare e commentare tutti gli indicatori scelti.
- Aiuta a responsabilizzare sul contributo di ciascuno alla performance collettiva.

### Obiettivi

- Aumentare il coinvolgimento dei lavoratori.
- Comunicare informazioni sul servizio; società.
- Dare un senso alle operazioni quotidiane
- Sviluppare lo spirito di gruppo;
- sostenere i risultati ottenuti

### Metodologia

1. Preparare la lavagna Visual Management
2. **Rituale:** meeting quotidiani di 5 o 10 min o di 15/30 min settimanali)
3. **Ascolto** quando qualcuno parla, gli altri ascoltano
4. **Condivisione delle informazioni** che riguardano il team al completo





## 5. Un caso pratico

# Il Visual Management applicato nel magazzino di Castel San Giovanni (PC)



GEODIS

We logistic your growth

# Il Visual Management applicato nel magazzino di Castel San Giovanni (PC)

È uno strumento che consente di comunicare dati chiave, informazioni e risultati di un determinato processo, in modo chiaro, immediato ed efficace.

Questo tool è fondamentale per accrescere la partecipazione e la motivazione del personale, che viene quindi direttamente coinvolto nella discussione delle performance, con la possibilità di evidenziare problematiche e proporre soluzioni circa l'attività quotidianamente svolta.

La partecipazione e il forte coinvolgimento dei diretti operatori costituiscono la carta vincente del processo di miglioramento continuo.

Illustreremo ora i vantaggi del Visual Management nell'applicazione presso il magazzino di Castel San Giovanni, fiore all'occhiello della Line of Business Contract Logistics in Italia.



© Tabella Visual Management a Castel San Giovanni (PC)

# Il punto di vista del cliente

*Solidarietà*



GEODIS ha applicato il Visual Management in risposta al Programma di Continuous Improvement Program del cliente Bosch.

Ecco i principali benefici:

- Processi e target **trasparenti e misurabili** come base per il miglioramento continuo:
- concreta e intuitiva **visibilità** sull'andamento dei processi e dei target da raggiungere per monitorare i possibili scostamenti, rilevarne le cause e quindi intervenire velocemente per correggerle.
- comunicazione regolare e **diretto coinvolgimento** degli attori del processo, che sono diventati parte attiva e proattiva del miglioramento.
- “L'esperienza del Visual Management rappresenta un ulteriore passo verso il miglioramento continuo della produttività”, così commenta il responsabile logistico del cliente.

*Cooperazione*





*Entusiasmo*

# L'opinione dei protagonisti GEODIS /1

“Abbiamo introdotto i tabelloni VM con lo scopo di instaurare un rapporto quotidiano di collaborazione con gli operatori di magazzino.

Superata la prima fase di scetticismo, il nuovo tool ha fornito risultati migliori di ogni possibile aspettativa al riguardo.

Durante i meeting giornalieri / settimanali, abbiamo avuto molti momenti costruttivi di confronto e dibattito dai quali sono scaturite alcune idee di miglioramento / risoluzione di problemi esistenti .

Sono fermamente convinto che la semplicità e l'immediatezza di questo tool siano la chiave del suo successo.

Visti i risultati ottenuti, ho iniziato ad utilizzare il VM anche negli altri magazzini del polo logistico.”

Filippo Chiesa – contract responsible del cliente Bosch,  
Black Belt Lean da Gennaio 2015



*Passione*

*Lavoro di  
squadra*

# L'opinione dei protagonisti GEODIS /2

“Credo nelle potenzialità della filosofia Lean e nei risultati della stessa, che faranno di noi degli operatori logistici attenti alle esigenze dei collaboratori e a quelle dei nostri clienti.

Nello specifico, il VM ci permette di essere sempre presenti sul campo e di reagire con tempismo e prontezza alle eventuali problematiche che settimanalmente possono verificarsi.

Da quando il VM è stato introdotto, gli operatori collaborano al miglioramento delle prestazioni al fine di soddisfare il nostro cliente Bosch.

Questo ci permette di progredire verso l'eccellenza qualitativa ed operativa in un settore indispensabile per i nostri clienti.”

Mario Arcamone – Business Area Manager  
di Castel San Giovanni

*Supporto  
reciproco*

# Grazie per l'attenzione



**GEODIS**

We logistic your growth

# L'innovazione continua e la massimizzazione del valore tramite l'approccio Lean



**Candidatura “Il Logistico dell’Anno 2015”  
Categoria Innovazione Tecnologica**



**GEODIS**

**GEODIS**

We logistic your growth