



## L'applicazione dei principi lean nei negozi

Per migliorare i processi aziendali legati alla logistica, sempre più aziende utilizzano il concetto del "lean thinking"; in questo articolo cercheremo di capire come e dove applicarlo nei negozi.

**L'**approccio "lean thinking" o "lean production" (produzione snella) è infatti sempre più diffusamente utilizzato non solo nelle fabbriche ma anche nell'ambito dei servizi. L'obiettivo principale della "lean" è la semplificazione e la velocizzazione dei processi operativi e gestionali attraverso l'eliminazione delle 7 grandi perdite o sprechi (in giapponese "muda"), ovvero:

- sovrapproduzione
- attese
- trasporti
- processi inadeguati
- scorte non necessarie
- movimenti non necessari
- non qualità.

Ecco alcuni esempi di "muda" nei negozi:

- la sovrapproduzione porta ad un eccesso di prodotto da offrire ai clienti, con rischio di scadenza e quindi di necessario successivo smaltimento;
- commessi in attesa di ricevere la merce e quindi non operativi in negozio al servizio del cliente;
- trasporto di merce da magazzino a scaffale, senza una chiara visibilità dello spazio espositivo disponibile. Il risultato è che i prodotti vengono trasportati più volte inutilmente.

Schematizzando, possiamo dire che l'applicazione della filosofia "lean" è principalmente:

- 1. un cambio culturale all'interno ed all'esterno dell'azienda;**
- 2. l'utilizzo di diversi strumenti per eliminare gli sprechi**
- 3. il coinvolgimento degli operatori verso il miglioramento continuo;**
- 4. la ricerca del flusso continuo, sia di informazioni che di merce.**

Il cambio culturale riguarda in prima battuta tutte le funzioni interne che dovranno crearsi degli "alleati" esterni. Il cambiamento radicale deve avvenire infatti nel rapporto tra azienda e fornitori, non più visti come delle controparti con cui spuntare il prezzo migliore, ma come anello della catena dove il cliente è il componente centrale.

Gli strumenti "lean" sono semplici, si

Andrea Antognazza,  
partner Key Project



basano sul fattore visivo, utilizzano colori e contenitori, non utilizzano o quasi la carta. Sono elementi basilari che aiutano ogni risorsa della catena logistica-produttiva a partecipare al miglioramento dei processi, riuscendo così a comprendere a fondo il funzionamento degli strumenti e il significato delle metodologie introdotte.

*Per i dettagli tecnici sugli strumenti rimandiamo ai testi riportati in bibliografia.*

Addestrando le risorse e convincendole del miglioramento ottenibile, si migliora il morale e la fedeltà dei collaboratori scatenando un effetto leva impressionante, decisamente in controtendenza rispetto alla lentezza dei normali tempi di reazione aziendali di fronte al cambiamento.

I temi precedenti ci conducono al quarto punto: il flusso continuo di informazioni e di merce è la condizione ideale in qualsiasi realtà aziendale.

Aumentando la fiducia e la comunicazione tra collaboratori interni ed esterni, si migliora la qualità, si aumenta l'efficienza, si diminuiscono i costi a beneficio del cliente e della redditività.

Vediamo ora un esempio pratico di come le logiche "lean" possano essere applicate in un punto vendita:

- 1. gestione dei rifornimenti da sede per ridurre le scorte del negozio, senza andare in stock-out;**
- 2. gestione delle ore di lavoro, sia durante la settimana, che durante la giornata, per aumentare l'efficienza delle ore lavorate;**
- 3. gestione dei rifornimenti degli**

**scaffali, per garantire la presenza della merce necessaria in quantità sufficiente;**

**4. in ambito produttivo, dove la materia prima viene trasformata sul posto.**

**Rifornimenti da sede:** per garantire che la merce arrivi in quantità esatta al momento giusto, è fondamentale livellare le consegne da sede a negozio su base annuale e settimanale, tenendo conto sia del livello di magazzino di negozio, della sua superficie espositiva, della sua eventuale "produzione" ed infine delle vendite.

Si decide quindi il numero di camion settimanali che riforniranno il negozio, bilanciando le attività in funzione del "takt time", ovvero il ritmo medio delle vendite. Valutati questi parametri, verrà stabilito un orario certo di arrivo e una regola ferrea per la precisione del carico: tutto quello ordinato al momento  $n$ , dovrà essere in consegna per il momento  $n+m$  (considerato il lead time di rifornimento uguale a  $m$  ore). In questo modo, il negozio può ricevere maggiori garanzie dal suo fornitore e quindi ridurre le proprie scorte di sicurezza.

**Gestione delle ore lavoro:** assimilando il negozio ad una fabbrica, possiamo classificare le ore per attività:

numero di ore dedicate alle casse, al rifornimento degli scaffali, alla ricezione della merce, agli ordini ai fornitori (siano essi la sede o fornitori esterni), alle pulizie, alla restituzione della merce alla sede (se previsto), alla produzione interna (se prevista), ecc..

Un punto critico è l'adeguata copertura di ore alle casse, pensate a quante volte avete rinunciato ad un acquisto per evitare la lunga coda alla cassa...

Il bilanciamento di queste ore può avvenire solo programmando un'attività che è meglio evitare quando c'è una grande affluenza di pubblico in negozio, ad esempio evitando il rifornimento degli scaffali nei momenti di maggior flusso.

La corretta programmazione tra queste due attività è quindi basilare sia per dare la possibilità al cliente di reperire sempre la merce che desidera, sia per fornire un servizio veloce ai clienti che hanno già acquistato.

**Gestione del rifornimento a scaffale:** tale attività è strettamente connessa alla precedente. Essa implica che la manodopera sia efficiente e che tutta la merce che giace in magazzino venga trasferita sullo scaffale svolgendo questa operazione una e una sola volta, in modo da risparmiare tempo e ridurre l'incidenza di



*La rapida e significativa evoluzione delle grandi catene di distribuzione ha richiesto alla figura del Direttore di negozio, o Store Manager, un repentino cambio di ruolo e un significativo incremento di competenze manageriali che spesso non trovano adeguate risposte né nell'offerta formativa tradizionale, né nella produzione libraria attualmente disponibile. Nelle "catene" più evolute si richiede a queste importanti figure professionali di occuparsi non più solo del sell out ma anche di promuovere le vendite, realizzare i programmi di merchandising, mantenere e sviluppare le relazioni con la clientela, gestire e sviluppare il personale, raggiungere obiettivi economici di margine e di rotazione e non più solo di fatturato. La guida è stata concepita per rispondere alle quotidiane esigenze di informazione e formazione degli Store Manager. Un grande supporto operativo e concreto che accompagna queste figure e diretti riporti (capi settore, capi reparto, ecc.) nel delicato passaggio da semplici "responsabili di negozio o di area di business", a quello di gestori "a tutto tondo" di una realtà organizzativa sempre più complessa. Un testo prezioso destinato a favorire l'aggiornamento professionale di coloro che sono già inseriti come Store Manager all'interno di organizzazioni commerciali e della distribuzione organizzata, o a offrire un riferimento certo e strutturato per chi voglia ricoprire il ruolo di Direttore di negozio.*

eventuali rotture, errori, danneggiamenti.

In nostro aiuto intervengono strumenti lean quali la gestione pull e il kanban. Se dividiamo infatti i nostri prodotti in pull (le scorte sono solo sullo scaffale e nel magazzino centrale) e in push (le scorte sono sullo scaffale e nel magazzino di negozio), possiamo essere certi che, una volta usciti dal magazzino per rifornire gli scaffali, ci torneremo solo con merce gestita push. Tale divisione va segnalata in maniera semplice ed intuitiva per essere interpretata facilmente da tutto il personale. A questo proposito risulta utile la tecnica poka yoke: segnali o colori sulle etichette degli articoli o in anagrafica, in maniera tale che quando si preparano gli ordini per la sede o per i fornitori chiunque sia a conoscenza di cosa si sta ordinando.

Infatti si deve ordinare solo la quantità mancante a scaffale per gli articoli pull, mentre si deve compiere uno sforzo di previsione (forecast) per gli articoli push.

**Produzione in negozio:** se in negozio si hanno attività produttive (pensiamo all'attività di preparazione carne

o piatti già pronti) possiamo applicare gli stessi concetti appena espressi per il rifornimento a scaffale, ma con il vantaggio che il lead time sarà senz'altro minore e quindi tendenzialmente si potrà andare in ottica pull su tutti i prodotti gestiti.

Per poter implementare le metodologie "lean" in negozio, dobbiamo considerare come requisito indispensabile la creazione di un ambiente ricettivo al cambiamento.

In particolare ciò significa trasferire al proprio staff il valore della collaborazione, l'ambizione a migliorarsi costantemente mettendo i bisogni del cliente al primo posto.

Gestire con leadership un negozio, significa saper ascoltare i propri collaboratori, motivarli costantemente alla ricerca dell'eccellenza, facilitare le iniziative di miglioramento più che imporle. Parallelamene, è fondamentale saper sviluppare le proprie capacità nel pianificare, nel definire l'assortimento ideale per il proprio negozio, la competenza nel disporlo nel punto di vendita, la gestione amministrativa del personale.

In estrema sintesi possiamo dire che il vero obiettivo nella nuova logica

"lean" del negozio è gestire con intelligenza e capacità di adattamento il cambiamento, divenendo più agili e flessibili nel trovare nuove possibilità per migliorare il business.

## BIBLIOGRAFIA

Lean Thinking di James P. Womack, Daniel T. Jones, Guerini e associati, 1997

Creating Continuous Flow di Mike Rother, Rick Harris, Lean Enterprise Institute, 2001

Le nuove logiche nel rapporto cliente-fornitore di Andrea Antognazza, Logistica Management - luglio 2002

Making materials flow di Rick Harris, Chris Harris, Earl Wilson, Lean Enterprise Institute, 2003

Come recuperare produttività e costi nei reparti produttivi di Andrea Antognazza, Logistica Management, giugno/luglio 2005

Getting the right things done di Pascal Dennis, Lean Enterprise Institute, 2006

La guida del Sole 24 ore allo Store Management. Come organizzare e gestire il punto vendita di autori vari con il contributo di Andrea Antognazza, il Sole 24 ORE, giugno 2008. ■