

L'OPINIONE DEL FRAUNHOFER IML DI DORTMUND

# LA DISRUPTION nell'intralogistica

■ Theresa Fohrmann, Kira Schmeltzpfenning  
e Jan-Jürgen Brederick\*

**I fatturati crescono, i processi girano, i dipendenti sono motivati. È il momento ideale per pensare ad un cambio di mentalità, ad un gesto di rottura, ad andare oltre gli schemi. Altro che sedersi sugli allori...**

È la frase che nessun innovatore vuole mai sentire: "Si è sempre fatto così", ovvero: "Squadra che si vince non si cambia". È la tomba del rinnovamento. È vero che in taluni casi occorre guardarsi dall'innovatore seriale e compulsivo, ma è ancora più vero che, nella gran parte dei casi, l'immobilismo produce solo danni. Esiste però un punto di equilibrio: qualunque processo, dal più semplice al più complesso, soprattutto parlando di intralogistica, va costantemente analizzato e quotidianamente ottimizzato. È un'esperienza comune: nel momento stesso in cui si introduce una nuova procedura, un nuovo software, un nuovo sistema di automazione o movimentazione (magari dopo mesi di analisi) è già ora di evolvere in funzione delle mutate esigenze dei clienti.

Un esempio classico proviene dall'eCommerce che, a gran velocità, sta introducendo nuovi benchmark e parametri di riferimento, nuove modalità di rapporto

con il punto vendita tradizionale, nuovi principi quali multi canalità e omni - canalità. È spesso l'e-Commerce ad imporre l'adozione di nuovi software per la gestione dei flussi e delle informazioni in quanto quelli validi sino a pochi anni fa non sono più adeguati. Chi preferisce non fare nulla, adagiarsi su processi, sistemi informatici e tecnologie consolidati e, per il momento, funzionanti, genera inevitabilmente, prima o poi, una crisi in cui le antiche certezze iniziano a mostrare crepe profonde: non sono più adeguate ai tempi nuovi. Qual è allora la strategia che può consentire ad un'azienda il mantenimento del successo?

## Evoluzione, rivoluzione o Disruption

Le imprese, se sono sane e motivate, riconoscono la necessità di potenziare servizi, fasi, processi, tecnologie. Per esempio nessuno obietta che la digitalizzazione rappresenti uno stimolo importante



Portare innovazione all'interno della propria impresa non è mai semplice: ma darsi un metodo è possibile. Il risultato? Tornare due anni dopo nella medesima impresa e accorgersi che tutto (o quasi) è cambiato

per le iniziative di innovazione e ottimizzazione. Ma questi processi innovati possono essere considerati una vera e propria "disruption" rispetto al passato? Qualcosa di così radicalmente innovativo da mutare gli scenari, i contesti di riferimento, i codici stessi del business? Oppure, spesso, si tratta solo di seguire una moda o una necessità, magari imposta dall'esterno? Esiste un metodo "sano" per portare innovazione nelle imprese senza attentare ai processi primari (a partire dalla resistenza al cambiamento delle persone e quindi degli apparati)?

## La "disruption" non è altro che evoluzione

Ciò che spesso viene definito con il termine "disruptive" (dirompente, rivoluzionario) dovrebbe essere inteso, nella maggioranza dei casi, come parte di un processo evolutivo. Bisogna perseguire l'adeguamento lento e incrementale di processi e procedure alle esigenze e strategie che mutano in modo

**90** I WMS (Warehouse Management Systems) censiti all'interno del portale [Warehouse-logistics.com](http://Warehouse-logistics.com)

da minimizzare anche i rischi di decisioni sbagliate o investimenti sovra o sotto stimati o addirittura sbagliati.

In molte aziende viene utilizzato il "Lean Management" per migliorare gradualmente i processi. Se si visita un'azienda "Lean" a distanza di qualche anno l'innovazione è evidente, la "disruption" palese, eppure si è trattato di un'evoluzione lenta ma costante e che, soprattutto, ha coinvolto tutte le persone interessate partendo dal basso, dai luoghi del lavoro. Nessuno ha fatto calare dall'alto processi, procedure o tecnologie.

Nell'intralogistica l'introduzione del pensiero "lean" e i migliora-

menti che ne derivano offre un enorme vantaggio competitivo. Grazie ai metodi "Lean", per esempio, i tempi di attesa e di transito vengono accorciati; i trasporti e i processi inutili o ridondanti vengono prima ridotti, poi eliminati; i dispositivi digitali sono utilizzati gradualmente, utili strumenti per agevolare il lavoro quotidiano.

## Tempi e modi

Il tema quindi non è tanto porsi il problema di quando un'azienda debba orientare le proprie strategie in direzione di un cambiamento radicale. Normalmente (ci sono ovviamente le eccezioni (intuizio-

## A tutta warehousing

Il Fraunhofer IML, istituto per i flussi di materiale e logistica di Dortmund ([www.iml.fraunhofer.de](http://www.iml.fraunhofer.de)) già nel 2000 ha selezionato un team di esperti di logistica, ingegneria e informatica per lo sviluppo di soluzioni innovative nell'ambito della logistica interna. Nello stesso anno, il "Team Warehouse Logistics" ha sviluppato il portale [warehouse-logistics.com](http://warehouse-logistics.com) (dove sono presenti la maggior parte dei sistemi WMS operativi sul mercato tedesco) con lo scopo di offrire agli utenti interessati maggiore trasparenza nella scelta del sistema WMS più adeguato alle loro esigenze.





Da sinistra: Kira Schmeltzpfenning (Istituto Fraunhofer), Jan-Jürgen Brederock (Induvation) e Theresa Fohrmann (direzione tecnica "Lean Warehousing"), autori del testo in pagina

ni "geniali") la sostituzione totale di tecnologie, prodotti, soluzioni o mercati avviene in maniera graduale. La conclusione è comunque evidente a quel visitatore che entri in un'impresa a distanza di qualche tempo: nuovi e innovativi processi e progetti hanno sostituito i pregressi. Le vecchie strutture sono state smantellate e sostituite. Gli stessi prodotti (o servizi) proposti sono cambiati, adeguandoli alle esigenze del mercato. Un inciso: in tali circostanze è la fretta la peggiore consigliera: l'impresa attenta al cambiamento si accorge che alcuni dei suoi prodotti (o servizi) sono superati e quindi, il più velocemente possibile, punta a crearne di nuovi, a renderli

immediatamente disponibili per non perdere opportunità e quote di mercato. Ma il lancio di un nuovo prodotto (o servizio) non ancora perfezionato espone a gravi rischi: di immagine, commerciali e di contenziosi. Ma se l'azienda ha maturato nel tempo un approccio proattivo, attento al cambiamento, anche i tempi di adeguamento al mercato potranno essere altrettanto veloci e generati da un metodo di lavoro consolidato e, per sua natura, innovativo.

### Organizzazione di modelli "disruptive"

Abbiamo evidenziato come sia la comprensione delle mutate esigenze

dei clienti a garantire il successo di "disruptive innovations". Come tale mentalità debba permeare l'intera struttura aziendale. Occorre ora sottolineare l'importanza del ruolo dell'imprenditore e del top management: è il loro esempio ed impegno, il loro "commitment" ad essere determinante. Ma soprattutto la stella polare dell'innovazione è l'attenzione al cliente e al mutare delle sue esigenze. Con l'espressione "Customer Centricity" si suggerisce come l'insieme di azioni e attività debbano essere focalizzate verso il cliente.

Per esempio quando si affronta un problema di Information Technology (IT) molto spesso ci si sofferma ad analizzare quali funzionalità o tools incrementare per rendere il sistema gestionale di magazzino (WMS) più attrattivo verso i clienti. Il ragionamento corretto è opposto: occorre partire dal cliente, dall'analisi delle sue procedure e necessità (magari anticipandole) per poi definire le funzionalità di cui davvero necessita per ottimizzare le sue procedure nel modo più "friendly", economico ed agevole possibile.

Le analogie tra i principi "Lean" e una digitalizzazione "disruptive" sono evidenti. La chiave per procedere più efficaci risiede innanzitutto nel coinvolgimento delle persone e nella semplificazione delle attività e degli ambienti di lavoro. Allo stesso tempo è importante l'invito all'a-

## Warehouse-logistics.com

Warehouse-logistics.com (proposto anche in italiano) offre alle aziende un data base di WMS (Warehouse Management Systems) con tutte le informazioni utili per organizzare le attività del magazzino nel modo più efficace, efficiente e sostenibile: "con circa 90 WMS affiliati è il portale leader di confronto e di sintesi" - dichiarano i responsabili. Warehouse-logistics.com permette, grazie ad una software selection strutturata, di trovare il WMS più adatto per le proprie esigenze. Dal 2011 Induvation GmbH, partner e spin-off del Fraunhofer IML, è entrata nel team warehouse logistics per offrire i servizi della piattaforma e relativa consulenza.



In taluni casi occorre guardarsi dall'innovatore seriale e compulsivo, ma è ancora più vero che, nella gran parte dei casi, l'immobilismo produce solo danni

zione, ossia cominciare a realizzare qualcosa anche se la soluzione non risulta ancora perfetta. Avere ben chiaro l'obiettivo finale ma saperlo suddividere in segmenti di cui taluni di facile implementazione, al fine di ottenere successi parziali ma significativi in grado di sostenere l'evoluzione verso traguardi sempre più ambiziosi e importanti. Solo chi presenta soluzioni veloci e semplici potrà aprire la strada a nuovi mercati.

### Un cambio di mentalità

L'introduzione della "Lean Warehousing" per molti dipendenti e manager rappresenta un sostanziale cambio di mentalità. Bisogna rompere i vecchi modelli per capo-

volgere il mondo. Dipendenti, imprenditori e manager devono abbandonare le certezze del consueto e ripensare e progettare continuamente l'impresa, gli ambienti di lavoro, i processi, il rapporto con i clienti. Ed è l'approccio "Lean" ad agevolare la realizzazione di modelli "disruptive". ■

*\*Jan-Jürgen Brederock, CEO Induvation GmbH, Team warehouse logistics Italia. Theresa Fohrmann, direzione tecnica della "Lean Warehousing". Kira Schmeltzpfenning, direzione tecnica del "Team warehouse logistics" del dipartimento di Intralogistica e Pianificazione delle tecnologie informatiche dell'Istituto Fraunhofer (IML)*



La stella polare dell'innovazione è l'attenzione al cliente e al mutare delle sue esigenze. Con l'espressione "Customer Centricity" si suggerisce come l'insieme di azioni e attività debba essere focalizzato verso il cliente

Naviga su  
[www.tvh.com](http://www.tvh.com)

TVH ITALIA SRL  
T +39 011 81 65 911  
F +39 011 81 65 999  
sales.it@tvh.com

Qualsiasi ricambio e marca  
Consegna in 24/48 ore