

IMPRESA SNELLA? NON BASTA PIÙ

Matteo Bonfiglioli *

La crisi finanziaria e la forte concorrenza delle economie emergenti hanno travolto il panorama industriale imponendo a manager e imprenditori di rivedere strategie e obiettivi di business. Per rimanere sul mercato, molti hanno cercato soluzioni orientate principalmente al contenimento dei costi, i più lungimiranti hanno puntato sulla ricerca di nuovi prodotti e nuovi mercati. Ma sebbene queste strade abbiano portato una boccata di ossigeno nel breve termine, in un mercato ogni giorno più competitivo, esse non possono rappresentare la soluzione sul lungo termine. Cosa fare dunque?

Che fare?

Bisogna mirare a diventare imprese eccellenti. Oltre a non poter prescindere da processi senza sprechi, occorre puntare sia all'innovazione di prodotti, processi, servizi in modo da creare valore per i clienti e ritorni economici per l'azienda, sia alla sostenibilità intesa come capacità di ridurre il proprio impatto sull'ambiente (energia, acqua, rifiuti, emissioni, materiale), garantire condizioni di lavoro sicure e piacevoli e attivarsi per migliorare il contesto sociale in cui si agisce. E per raggiungere questa visione complessiva di eccellenza, la strada è il Lean World Class.

Cost deployment

Può essere tradotto in "Apertura dei Costi" e rappresenta una del-

Nuove evoluzioni nell'eccellenza di gestione. Si chiama Lean World Class la metodologia che aggredisce la formazione delle perdite e persegue l'aggiornamento funzionale della forza lavoro

le principali innovazioni introdotte dal Lean World Class. Il limite maggiore delle applicazioni Lean sta infatti nel focalizzarsi sullo scorrimento del flusso eliminando le attività non a valore, mentre l'attenzione e il riscontro dei costi è stato sempre visto quasi in maniera "fideistica", della serie "fai scorrere il valore e i benefici economici arriveranno...". Il Cost Deployment è una metodologia alternativa più analitica ed efficace. Il percorso del Cost Deployment inizia dall'analisi del-

le perdite e continua con la priorità dei progetti per poi muoversi sulla tracciabilità dei benefici. Esso si occupa di individuare, in maniera scientifica e sistematica, le principali voci di perdita presenti nel sistema produttivo, quantificare i benefici economici potenziali e attesi, indirizzare le risorse e il commitment della direzione aziendale verso le attività con maggiore potenzialità. Per essere utile ed efficace la rilevazione delle perdite deve essere dettagliata per singola mac-

china, finanche alla singola operazione. In sintesi, costi per processo/macchina e perdite devono essere noti, chiari, facili da recuperare, da aggiornare, da catalogare e, se non esiste nulla di tutto ciò in azienda, è il percorso stesso di Cost Deployment che crea il sistema di dati necessari. La metodologia del Cost Deployment è inoltre scalabile.

People development

Una volta individuati ed eliminati sprechi e perdite, è necessario focalizzare l'attenzione sulla loro origine. Attraverso un'analisi si rileva che una delle principali cause è la mancanza di conoscenza e di competenza. Entra quindi in gioco l'altra dimensione fondamentale del Lean World Class: il focus sulle persone. Con l'obiettivo di garantire un cambiamento duraturo e sostenibile. Il People Development è metodologia che consente di identificare e ridurre i gap esistenti tra conoscenze/competenze espresse e quelle necessarie e porta in azienda un sistema di sviluppo delle persone strutturato e legato ai piani di miglioramento aziendale, fatto in maniera individuale e a tutti i livelli dell'organizzazione, dal top management fino agli operatori. La novità consiste nel progettare, pianificare ed erogare in maniera puntuale il training necessario a colmare specifiche lacune formative, individuate e misurate con strumenti creati ad hoc.



COS'È IL LEAN WORLD CLASS?

Il Lean World Class è l'evoluzione del Lean Thinking. Questa nuova metodologia, che riguarda tutta l'azienda e copre i 4 flussi di valore principali (produzione e catena di fornitura, area tecnica e R&D, area uffici a supporto degli altri processi, catena distributiva e installazione presso il cliente), ai tradizionali concetti lean di valore, attività a valore, flusso tirato e miglioramento

continuo, affianca altri due concetti fondamentali: il Cost Deployment o apertura dei costi e il People Development, o sviluppo delle persone. Il nome Lean World Class vuole trasmettere, inoltre, un altro concetto fondamentale: il passaggio dal "pensare snello alla maniera italiana" al "lean di eccellenza a livello mondiale".

L'esempio di Baltur nell'evoluzione da impresa familiare

Costituita nel 1950, Baltur S.p.A. produce sistemi di riscaldamento e refrigeramento per usi industriali e residenziali. Nel 2007 era la classica impresa familiare con una posizione di mercato importante. Ma l'azienda percepiva che con una maggiore efficienza avrebbe potuto affrontare più solidamente i cambiamenti del mercato globale.

In particolare, le maggiori criticità riguardavano la gamma eccessiva di prodotti a catalogo, il

ritardo nelle consegne e la rete di fornitori.

Albatros

“Adesso la Baltur trova l'organizzazione snella”, pensò allora la famiglia Fava, alla guida dell'azienda da ormai tre generazioni. E da questa volontà nacque il progetto Lean World Class, denominato “Albatros”, acronimo di quella intenzione. La sfida è stata quella di rendere affidabile ed efficiente la parte operation garantendo un adeguato livello di servizio al

mercato. Coinvolte nel progetto, quattro aree dell'azienda: l'ufficio tecnico, la parte commerciale, la produzione e l'area acquisti/fornitori. Nello specifico, sul fronte ufficio tecnico ci si è proposti di ridurre ed eliminare i codici prodotto finito giudicati non necessari. Si è scelta la gamma dei bruciatori perché più numerosa e più rilevante in termini di gestione, fatturato e numerosità di codici. In ambito commerciale, ci si è focalizzati sulla gestione del cliente e sul livello di servizio al mer-

cato. L'intervento in officina è stato il cuore del progetto: sono stati attaccati con tenacia gli sprechi e le attività non a valore, ridotte le linee di montaggio ed è cambiato il sistema di approvvigionamento. In ambito acquisti/fornitori, sono stati selezionati i fornitori per categoria merceologica e con quelli prescelti, si è instaurato un rapporto di collaborazione e trasparenza, in cambio di volumi maggiori trasferiti dai fornitori non più selezionati.

*Bonfiglioli Consulting

Risultati

Dopo 5 anni dall'inizio del progetto, il valore delle giacenze in magazzino è passato da 14.696 mln a 9.943 mln (-4.752 mln), il numero di fornitori da 270 a 162, i pezzi difettosi da 7.600 a 780, la puntualità nella consegna dal 34% al 90%, il numero di modelli di bruciatori a catalogo da 757 a 471, il rendimento di produzione dall'89.5% al 93.5%. E c'è stato un altro risultato importante non quantificabile in valori numerici: la crescita delle persone e il consolidarsi di una cultura del miglioramento continuo.

L'analisi delle spese prende nuove strade

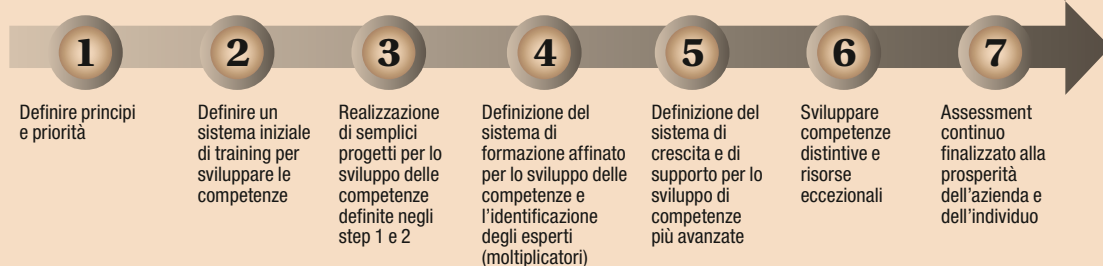
il cost deployment in 7 step



Fonte: Bonfiglioli Consulting

La formazione mira a coinvolgimenti più profondi

il people development in 7 step



Fonte: Bonfiglioli Consulting