Il momento di creare e innovare

a cura della redazione

È quindi una altrettanto scontata necessità trovare nuovi modelli d'impresa in grado di fare fronte a questa situazione, cioè di fare sì che le imprese siano creative e innovative, capaci di percepire e gestire i cambiamenti e in grado di sfruttare questo momento sfavorevole per investire in recupero di competitività e miglioramento dei propri standard qualitativi.

Un esempio concreto

Il Lean Thinking non si propone come la "solita ricetta di moda" tra i manager. Il Pensiero Snello, ovvero il Lean Thinking alla maniera italiana che Bonfiglioli Consulting da più di dieci anni applica con successo nelle imprese italiane, rappresenta una risposta concreta alle esigenze delle imprese di essere competitive, creative, innovative e capaci di cogliere e gestire i cambiamenti. Queste convinzioni sono basate sull'esperienza concreta che Bonfiglioli Consulting ha maturato lavorando al fianco di importanti aziende del settore della nautica, operanti sia nel segmento della cantieristica che in quello della componentistica. Un esempio significativo dell'applicazione del Pensiero Snello è sicuramente rappresentato dall'intervento che Bonfiglioli Consulting ha effettuato in ACT Group, azienda fondata nel 1996 per applicare una nuova tecnologia, l'infusione sotto vuoto, alle costruzioni nautiche in composito che annovera tra i suoi clienti i più prestigiosi marchi del settore nautico. Dalla sua fondazione sono state effettuate più di 4.500 infusioni di parti di imbarcazioni. Occupa 13.000 m² di superficie su due stabilimenti e impiega 200 persone tra dipendenti e ditte appaltatrici. L'azienda produce parti in vetroresina per imbarcazioni da diporto ad alte prestazioni.

A seguito di una approfondita analisi aziendale le principali problematiche che sono state riscontrate e che hanno portato all'avvio del progetto Lean sono così riassumibili:

- Gestione della crescita (+ 30% all'anno)
- Frequenti Rischedulazioni con rischio di produzione anticipata
- Problematico bilanciamento risorse
- Flusso fisico materiali critico
- Variabilità costi commesse (ore/materiali)
- Scorte alte
- Elevato numero di contractor

I cinque principi del Pensare Snello a cui Bonfiglioli Consulting aggiunge un sesto e importantissimo principio

L'aumento della pressione competitiva è un dato di fatto con cui, nella situazione attuale di crisi globale che anche il mercato della nautica sta vivendo, devono fare i conti le nostre imprese

Materiale ingombrante tirato dalle sole fasi di montaggio e stoccato in postazioni ben definite

Come punto di partenza del progetto sono stati innanzitutto inquadrati i cinque principi del Pensare Snello, rappresentati in figura.

Ambiti dell'intervento

Il primo passo è stato quello di definire le varie famiglie produttive: sono state identificate sette famiglie tecnologiche. Per famiglie tecnologiche s'intendono prodotti che, seppur diversi, hanno un processo produttivo simile. I prodotti che abbiamo classificato all'interno delle famiglie produttive presentano anche tempistiche simili. A questo punto sono stati definiti gli obiettivi da raggiungere:

- Riduzione del Lead Time del 50% per le barche da 72 a 80 piedi (obbiettivo LT, due mesi)
- Riduzione del Lead Time del 20% per quelle da 46 a 64 piedi (obiettivo LT, due settimane)
- Riduzione dei tempi di lavorazione del 15%
- Aumento valorizzazione dello spazio occupato di oltre il 30%
- Aumento della produttività in doppia cifra

In relazione al beneficio economico ottenibile è stata individuata una famiglia pilota (scafo 56') su cui testare il modello di Impresa Snella. È stata poi eseguita la mappatura delle competenze di due reparti per evidenziare eventuali vincoli sull'utilizzo della manodopera. La fotografia della situazione iniziale ha inoltre fatto emergere diversi nodi critici, tra cui la presenza di materiale ingombrante stoccato senza regole e senza priorità e, durante la produzione del manufatto, la difficoltà di avere una chiara visione dello stato di avanzamento rispetto al piano. La mappatura del flusso, che consiste nello scomporre il/i processo/i produttivi/montaggio in tutte le sue attività elementari, è stata svolta assieme ai diversi caporeparto. Le attività sono state classificate in quattro macro categorie:

- Attività di montaggio ovvero attività necessarie e a valore
- Attività non a valore ma necessarie al fine del processo produttivo/montaggio
- Attività non necessarie, non a valore, eliminabili
- Attività premontabili/premontate

Per ciascuna attività (a valore o non eliminabile) sono stati individuati gli strumenti/attrezzature necessarie e i tempi. L'analisi dei tempi, espressa in giorni lavorativi, ha portato a distinguere per le varie famiglie individuate i cosiddetti tempo a valore, tempo non eliminabile, tempo eliminabile, tempo premontabile e tempo premontato. I confronti per ogni famiglia tra attraversamento attuale e attraversamento a tendere hanno mostrato percentuali di riduzione del tempo superiori al 20% - 30%. Applicare il quinto principio (pull) ha fatto sì che la produzione dei manufatti risultasse 'tirata' da una pianificazione di dettaglio concordata con il cliente e in grado di garantire alle postazioni il materiale solo quando necessario e solamente nelle quantità necessarie. L'estensione della logica lean alla supply chain ha consentito di gestire tutti i principali fornitori in logica kanban, o sincro, garantendo la puntualità di fornitura. Grazie a questo intervento il materiale ingombrante risulta ora tirato dalle sole fasi di montaggio e stoccato in postazioni ben definite, a differenza della situazione precedente e l'avanzamento della commessa risulta ora evidente in ogni singola fase mediante un tabellone di pianificazione di dettaglio visibile a tutti e posizionato a fianco della postazione di lavoro. I risultati ottenuti grazie all'applicazione dell'approccio Lean sono stati molteplici e di grande impatto e ne hanno confermato il successo se applicato con metodo e precisione. In particolare abbiamo registrato:

- Riduzione del tempo d'attraversamento del 15% medio
- Riduzione del contenuto di lavoro del 25% medio
- Ottimizzazione degli spazi occupati con conseguente aumento del fatturato a metro quadro del 25% medio
- Riduzione del numero di reclami del 50%
- Miglioramento dell'ambiente di lavoro
- Riduzione del numero di infortuni del 80%
- Indice di rotazione magazzino pari a 12
- Puntualità dei fornitori pari al 88%

Questi risultati, ottenuti in Italia, non in Giappone o in America, in un'azienda 'normale', ci portano ad affermare che il modello di Impresa Snella è sicuramente applicabile con successo alle aziende che operano nella filiera della nautica: occorre 'solamente' effettuare una scelta coraggiosa, scelta che può essere operata "soltanto" da una direzione forte, innovativa e moderna.