

NauTech



TECNOLOGIE NAUTICHE, MOTORI E ACCESSORI



Profilo

**Vismara Marina
e la Coppa
America**

Incontri

**Diritto della
navigazione**

Cantiere del me
**Linssen
Yachts**

Porti e Marina

**Fiumicino:
un porto
ecocompatibile**

Analisi struttura

**Abstructures
e la Volvo
Ocean Race**

Bonfiglioli Consulting
Lean Thinking
il valore di un
cambiamento reale

BONFIGLIOLI  **CONSULTING**
Highland Worldwide



tecniche nuove
www.tecnichenuove.com

Il vento del cambiamento

Il Lean Thinking nella nautica: quando l'innovazione è al servizio di un cambiamento duraturo

Anche il mercato nautico sta vivendo la crisi globale. Scenari inediti si aprono davanti alle aziende che per moltissimi anni hanno cavalcato l'onda di una crescita che sembrava non finire mai portando con successo crescente il made in Italy nei mari di tutto il mondo. Nel 2008 si avvertivano solo piccoli segnali e il settore, specialmente quello degli yacht di lusso, sembrava immune dai rallentamenti che altre imprese avvertivano. Ora il vento della crisi soffia anche sulla nautica.

La crisi globale offre a tutte le imprese, anche a quelle nautiche, una grande occasione: investire per recuperare competitività, per migliorare gli standard qualitativi per essere adatte a "navigare anche nel mare tempestoso della globalizzazione" che ha visto la crisi finanziaria estesa anche all'economia reale, alle imprese.

Anche nelle aziende della nautica 'stop' di ordini, cancellazioni e cassa integrazione sono arrivati in modo evidente. Ogni crisi porta anche opportunità. Oggi più che mai diventa indispensabile trovare modelli di impresa in grado di far fronte ai cambiamenti.

Cavalcare l'onda

Il Lean Thinking non è la "solita ricetta di moda" tra i manager. Il 'pensiero snello', il Lean Thinking alla maniera italiana



Assemblaggio di particolari in ACT Group, produttore di scafi in composito

Il cambiamento, anche nella nautica made in Italy, dovrà avvenire in fretta per poter cogliere "il vento della ripresa" quando arriverà.

che Romano Bonfiglioli ha portato più di dieci anni fa nelle imprese italiane, è piuttosto una risposta concreta all'esigenza delle imprese di essere creative e innovative, capaci di percepire e gestire i cambiamenti.

«Noi di Bonfiglioli Consulting – spiega Romano Bonfiglioli – lo affermiamo con la certezza di chi ha, dati alla mano, reali esperienze sul campo, risultati misurabili in

fatto di riduzione dei costi e degli sprechi, di miglioramento complessivo della competitività aziendale».

Il modello di 'impresa snella' è applicabile (e applicato) a tutte le imprese: grandi e piccole. Si propone oggi agli ope-



Il processo di produzione di uno scafo in composito in ACT Group



L'applicazione Kanban per la gestione del materiale di consumo in Wally Europe

ratori della filiera della nautica: per cantieristica, accessori e componentistica o motori non cambia il risultato: si compete meglio 'pensando snello'.

I principi su cui si basa il Lean Thinking sono semplici: come in ogni vero cambiamento però è necessario sapere che nell'applicazione pratica si incontrano delle difficoltà, ma è altrettanto certo che un'applicazione rigorosa porterà a risultati sbalorditivi.

La prima cosa che insegna il Lean è imparare a vedere gli sprechi per eliminarli e produrre di più con un minor consumo di risorse. Il punto di partenza è la caccia allo spreco e il pensiero snello parte dall'identificazione di ciò che produce valore, che va prodotto, allineando le attività che creano valore nella giusta sequenza, mettendole in atto senza

interruzioni in base alle richieste del cliente e imparando a eseguirle in modo sempre più efficace. In questi concetti ci sono già tutti i cinque principi 'lean': identificare ciò che vale (value); allineare le attività che creano valore nella giusta sequenza (value stream); metterle in atto senza interruzioni (flow); fare scorrere il flusso in base alle richieste del cliente - 'flusso tirato' (pull); e imparare a eseguire le attività in maniera sempre più efficace (perfection).

Cinque principi, più uno

Forte di un'esperienza ultratrentennale, a questi Bonfiglioli Consulting aggiunge un sesto e importantissimo principio, lo sviluppo fornitori: dopo avere trasformato l'azienda applicando i cinque principi, è indispensabile affrontare la catena dei fornitori in un'ottica 'lean'.

Applicare in maniera rigorosa questi principi significa, operativamente, affrontare in modo diverso i problemi con cui quotidianamente, anche le imprese del settore nautico hanno a che fare: la difficoltà nel gestire e monitorare le commesse in termini di avanzamento lavori e costi; la difficoltà e la complessità nella gestione dei contractor; la difficoltà nel garantire tempi di consegna affidabili; una produzione spesso gestita per urgenze; tempi standard di lavorazione mancanti o insufficienti; eccessivo spazio occupato per svolgere attività non a valore aggiunto; l'efficace gestione dei progetti di sviluppo nuovi prodotti per la riduzione dei tempi di sviluppo della commessa (e in particolare del tempo di attraversamento in produzione).

L'applicazione in azienda dei sei principi provoca un grande



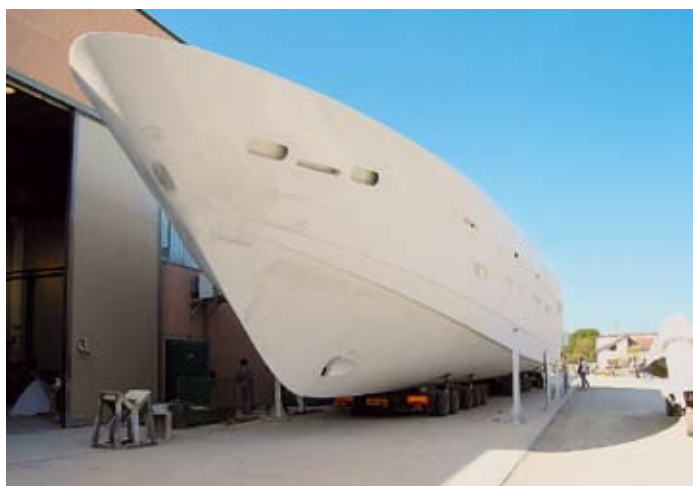
La gestione Visual dell'avanzamento della produzione in ACT Group

cambiamento sia sul 'piano fisico' (derivato dalla trasformazione del processo produttivo in un processo a flusso 'tirato') sia sul piano organizzativo (riduzione dei livelli gerarchici, orientamento ai processi, team interfunzionali, responsabilizzazione, delega e sviluppo competenze a livelli operativi, snellimento delle funzioni ecc.); tutto questo comporta quindi un radicale cambiamento di mentalità da parte di tutto il personale e una vera e propria 'rivoluzione culturale'.

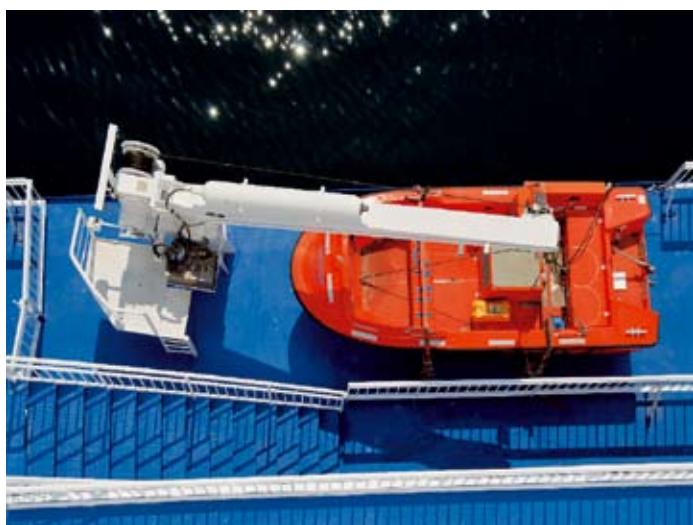
È una scelta coraggiosa, operata da una direzione forte, dinamica, innovativa e moderna.

È un grande cambiamento e un grande cambiamento genera inevitabilmente grandi resistenze.

Le ragioni di tali resistenze al cambiamento sono molteplici, come per esempio, il timore di non riuscire a sviluppare nuove competenze e nuovi compiti; il timore di perdere po-



ACT Group, tra le prime realtà italiane della filiera nautica ad applicare il Lean Thinking



Navalimpianti realizza impianti e componenti per l'industria nautica

I prossimi appuntamenti

Bonfiglioli Consulting organizza per il prossimo 15 maggio al Kilometro Rosso di Stezzano, provincia di Bergamo, il Lean Summit 2009. È un meeting per imprenditori e manager dedicato al Lean Thinking, al "pensiero snello", che aiuta a tagliare costi e sprechi migliorando la competitività. Il filo conduttore della quarta edizione è "il cambiamento sostenibile obiettivo finale di un progetto Lean Thinking. Perché i cambiamenti non durano? Come gestire il cambiamento per rendere duraturi nel tempo riduzioni di costi e aumenti di produttività. La strategia dell'impresa".

È infatti importante saper cambiare l'impresa, farla evolvere, ma è altrettanto importante spiegare come i cambiamenti debbano essere non provvisori, ma duraturi per essere davvero proficui. Questo è il cambiamento vero e di questo si parlerà al Lean Summit 2009. Parteciperanno un centinaio di aziende italiane, con la presentazione di una serie di casi aziendali e diverse testimonianze qualificate italiane e straniere.

Al Lean Summit 2009 potrà un contributo anche Andrea Pontremoli, ex Presidente di IBM Italia, ora AD di Dallara Automobili. Alle analisi di casi aziendali di successo si affiancherà la presentazione del nuovo libro di Romano Bonfiglioli sulla leadership "alla maniera italiana".

Anche al Fano Yacht Festival, con il convegno "Il Lean Thinking nella nautica: l'innovazione al servizio di un cambiamento duraturo" previsto per il 23 aprile, si parlerà di cambiamento sostenibile per un vantaggio competitivo reale ma con il focus sulle caratteristiche delle industrie legate alla nautica che possono recuperare grandi margini di competitività grazie ai processi di cambiamento supportati dal team Bonfiglioli Consulting.

Sarà un'occasione di confronto con operatori del settore nautico cui presentare i casi applicativi e discutere insieme obiettivi, potenzialità risultati che si possono ottenere attraverso il Lean Thinking che Romano Bonfiglioli ha iniziato ad applicare nelle aziende italiane nel 1997.

tere o condizioni consolidate nel tempo; l'incapacità di mettersi in discussione ammettendo errori passati; la pigrizia mentale, l'abitudine, la presunzione.

Gestire il cambiamento

Per vincere resistenze al cambiamento che sono fisiologiche, bisogna dunque imparare a gestire il cambiamento e, ovviamente, per gestirlo bisogna conoscerlo.

Il punto di arrivo del processo di cambiamento che si sviluppa in ottica 'lean', sarà quindi un'azienda snella.

Un'impresa snella è un'impresa costantemente azionata da un senso di urgenza e di necessità che non riposa mai sugli allori. Punta sul lavoro di gruppo. Comunica sempre e ampiamente le sue idee. Elimina le attività non più necessarie e accrescerà il livello di delega in modo che i lavoratori siano sempre dotati dell'autonomia necessaria a operare in nuove direzioni. Per fare questo occorrono dei leader, degli uomini determinati che credono in quello che fanno, che hanno la forza di superare le resistenze al cambiamento, che hanno il coraggio di pensare, capaci di trascinare e non impegnati a spingere. Con la volontà condivisa di superare le difficoltà iniziali per portare



Navalimpianti è all'avanguardia nell'applicazione del Lean Thinking

una nuova cultura di miglioramento in azienda, e attraverso l'impegno nell'applicazione rigorosa dei principi 'lean', i risultati ricompensano, a ogni livello, gli sforzi fatti.

La drastica riduzione dei tempi di progettazione, l'accorciamento del lead time lungo il processo di produzione e approvvigionamento, il miglioramento della qualità sia in termini di puntualità e accuratezza della data di consegna che in termini di qualità del prodotto sono risultati ottenibili attraverso una applicazione rigorosa del Lean Thinking. L'esperienza di Bonfiglioli Consulting nel settore nautico, maturata lavorando al fianco di aziende quali ACT Group, Navalimpianti e Wally Europe – che hanno fortemente creduto in questo approccio – ha portato a quantificare questi risultati in una riduzione del lead time di produzione dal 20% al 50%; riduzione dei tempi di lavorazione dal 15% al 30% (agendo sulla completezza e accuratezza della documentazione di progetto che sulla messa a flusso del processo produttivo); riduzione dello spazio occupato di oltre il 30% (a parità di spazio oltre il 30% delle barche prodotte in più); aumento della produttività di oltre il 15%; riduzione del lead time di emissione della documentazione di progetto di oltre il 25%.

«Non esistono due progetti uguali e nemmeno lo sono le nostre proposte» spiega Michele Bonfiglioli, Amministratore Delegato e responsabile del Competence Center Nautico. «Ogni progetto è pensato per soddisfare la realtà specifica del nostro cliente, e questo chi costruisce barche lo sa bene». «Tuttavia, alcuni aspetti del nostro metodo sono universali e ci hanno sempre guidato con successo nel raggiungimento degli



Romano Bonfiglioli con i figli Matteo e Michele

Ecco perché diciamo che scegliere di applicare il Lean Thinking è una scelta coraggiosa e comporta una rivoluzione culturale.

obiettivi che ci siamo posti – conferma Matteo Bonfiglioli, altro Amministratore Delegato di Bonfiglioli Consulting – trasformiamo le problematiche dei clienti in opportunità di miglioramento, proponendo soluzioni rigorosamente basate su esperienze reali già implementate con successo. I nostri progetti non si fermano a una analisi preliminare dei dati e della realtà

aziendale, ma supportano il cliente nell'implementare le soluzioni individuate e nell'acquisire le competenze necessarie per portare a termine gli obiettivi concordati con la società." Tutto questo consente, senza ombra di dubbio, un considerevole recupero di marginalità incrementando la produzione e permette di conseguire quella yachting satisfaction che è, oggi più che mai, una garanzia fondamentale di vantaggio competitivo.

