

2/2014

IMPRESA & IMPRESE

Strumenti e strategie per la gestione d'impresa

BONFIGLIOLI CONSULTING
Corporate Worldwide

Anno IX - Numero 2 - novembre 2014 - Rivista Quadrimestrale - "Poste Italiane s.p.a. - Spedizione in abbonamento Post. - 70% - DCB - Reggio Emilia"

**LILLIAN
BOYER**

La più grande acrobata aerea

MARCHON

E dell'arte di vedere... oltre!

MISTER WOLF

Corro ergo sum



10

Operations



FAG ARTIGRAFICHE

IL PACKAGING SI FA SNELLO E I VOLUMI CRESCONO

Rendere i processi più intelligenti, con meno sprechi e meno costi; essere capaci di sviluppare velocemente non solo nuovi prodotti e servizi, ma anche nuove soluzioni; essere sostenibili e attenti alle problematiche ambientali: questi alcuni degli ingredienti implementati da FAG Artigrafiche sotto l'egida del direttore generale Sergio Vairetto, per mantenere consolidata ed espandere ulteriormente la sua leadership nel mercato della cartotecnica.

A supportarla in tal percorso, la metodologia Lean World Class® di Bonfiglioli Consulting. Ma partiamo dall'inizio.

Fag Artigrafiche è l'azienda del gruppo Artigrafiche Reggiane & LAI SpA specializzata nella progettazione di soluzioni cartotecniche nel mondo del

packaging in cartone accoppiato e del display industriale per medie e grandi tirature. **Per dare ai propri clienti un servizio di ricerca e sviluppo cartotecnico avanzato, FAG ha creato la divisione FagLab dedicata alla ricerca, allo sviluppo e all'innovazione.** Il settore della cartotecnica è infatti un mondo molto specialistico non solo per la sua complessità, ma anche per la tipologia di lavorazioni e di mercato.

DI IMPORTANZA STRATEGICA PER I CLIENTI, IL PACKAGING PERMETTE IL POSIZIONAMENTO SUL PUNTO VENDITA DEL PRODOTTO DEL CLIENTE.

L'immagine che viene trasmessa attraverso il packaging induce a scegliere un prodotto piuttosto che un altro al

Nella riorganizzazione aziendale è fondamentale il commitment direzionale, ma bisogna aiutare tutte le risorse a cambiare mentalità.

punto che, secondo le statistiche, un imballo rovinato comporta lo scarto del prodotto stesso. "Il mio principale vantaggio quando sono approdato in FAG è stato quello di non appartenere

re a questo mondo – esordisce Sergio Vairetto – il che mi ha permesso di guardare all'azienda e ai suoi processi con occhi nuovi e di sperimentare approcci caratteristici di altri settori. Dall'automotive, per esempio, ho portato tutta la mia esperienza in termini di gestione e controllo dei processi industriali, sia dal lato del controllo qualità sia dal lato dell'analisi di progetto e processo. E l'introduzione di un approccio lean, poco sperimentato nel mondo della cartotecnica in Italia.

Sergio Vairetto.

Laureato in Economia & Commercio a Torino, dopo esperienza professionale di 7 anni in PricewaterhouseCoopers, Vairetto entra come CFO in un gruppo del settore automotive. Diventa plant manager di due stabilimento di cui uno in Polonia a supporto della crescita del gruppo Fiat; approda poi al settore business-to-commerce come operation manager del Gruppo Seven-Invicta. Infine, nel 2007, inizia la sua esperienza in FAG Artigrafiche come direttore generale.

L'incontro con Bonfiglioli Consulting è avvenuto tre anni fa e ha dato vita al **progetto SlimFAG di riorganizzazione aziendale.**

In realtà, il mio impegno in tal senso era iniziato molto prima, con una delicata operazione di **traghettamento dell'azienda da una connotazione strettamente industriale a una connotazione fortemente innovativa**, mediante tutta una serie di iniziative in ambito Ricerca & Sviluppo che hanno generato un effetto positivo nella soddisfazione dei nostri clienti. In questo modo, abbiamo

conseguito un incremento di fatturato nell'ordine di circa il 20%, passando da 36 milioni di euro a 52 milioni nell'arco di pochi anni. Questo incremento ha però generato una saturazione della capacità produttiva disponibile: il passo successivo è stato dunque quello di ottimizzare e capire come fare meglio quello che era sempre stato fatto. Più concreta-

mente, il nostro obiettivo principale è stato quello di realizzare più volumi con la stessa capacità produttiva.

Siamo partiti da un'analisi dello status quo, della situazione di partenza, con una valutazione delle principali aree di perdita. Le problematiche, descritte da analisi numeriche oggettive, sono state poi agevolmente trasferite alla base della piramide, agli operatori e ai capi reparto. Una riduzione del tempo di set up di tre minuti, che apparentemente potrebbe sembrare un valore minimo, traslata su un arco temporale di un anno e su più macchine, mostra un effetto di efficienza che, trasformato in volumi, è impressionante. Il vero cambiamento è stato dunque quello di introdurre un metodo di lettura dei dati che permettesse di focalizzare l'attenzione sulle aree più critiche. Nell'applicare la metodologia in generale invece, fondamentale è il commitment direzionale, anche se da solo non è sufficiente.

BISOGNA APPOGGIARSI A UNA SQUADRA DI LIVELLO ADEGUATO, CHE LAVORI IN AUTONOMIA E SIA CAPACE DI SVINCOLARE I PIANI ALTI DALL'ECESSIVO COINVOLGIMENTO SULLA SPINTA OPERATIVA.

Non solo da un punto di vista di applicazione pura dei metodi, ma anche di impostazione culturale e di spinta verso azioni di miglioramento continuo.

E bisogna poi aiutare tutte le risorse a cambiare mentalità. Non a caso, la difficoltà più grande nell'implementazione del 5S competitivo, metodologia lean per coinvolgere gli operativi su temi quali postazioni di lavoro ordinate, pulite e standardizzate, secondo il principio "avere un posto per ogni cosa e ogni cosa al suo posto", è stata proprio il sostentamento, ossia riuscire a dare costanza al miglioramento sul lungo periodo, **continuare a far sentire motivate e responsabili le persone, dopo che l'entusiasmo iniziale è scemato.**"

I risultati raggiunti:

- Standardizzazione dei formati carta:
- **90%**
- Riduzione dei tempi di avviamento:
- **40%**
- Riduzione di costi di trasformazione accoppiatura:
- **25% (ultimi 12 mesi)**
- Aumento della produttività:
+15- 20%
- Crescita delle persone:
coinvolgimento e formazione di **oltre il 70%** del personale operativo

