

IN LINEA CON LA VOLONTÀ DI MIGLIORARE ULTERIORMENTE L'EFFICIENZA DEL PROPRIO REPARTO PRODUTTIVO, MANDELLI SISTEMI STA INTRODUCENDO UNA SERIE DI NOVITÀ LEGATE ALLA GESTIONE DELLE COMMESSE CHE SI DIMOSTRANO IN LINEA CON LA FILOSOFIA LEAN MANUFACTURING ADOTTATA DALL'AZIENDA A PARTIRE DAL 2011.



[LEAN MANUFACTURING]

di Davide Davò

Una spinta **continua**

Analizzare costantemente i processi produttivi con l'obiettivo di renderli più efficienti è un'attività alla quale nessuna azienda del settore delle lavorazioni meccaniche può sottrarsi, pena una perdita di competitività che richiede un importante sforzo per essere recuperata, soprattutto considerando la dinamicità del mercato moderno. Adottare una strategia che punta al miglioramento continuo dunque rappresenta un requisito indispensabile per affrontare con successo le sfide dei vari settori industriali, ma per eccellere può non bastare. Oggi più che mai è importante capire quanto ci si sta migliorando, in modo da non adagiarsi sui successi ottenuti e continuare anno dopo anno con la stessa spinta innovativa. Della necessità di non accontentarsi mai dei traguardi raggiunti è ben consapevole Mandelli Sistemi, realtà piacentina che ha recentemente deciso di adottare nuovi strumenti per migliorare ulteriormente il controllo dei processi, in modo da non perdere i vantaggi competitivi finora ottenuti grazie all'introduzione nel 2011 dei concetti legati alla Lean Manufacturing.

Cambio di mentalità

«Per Mandelli Sistemi abbracciare la filosofia della Lean Manufacturing significa essere in grado di comprendere i processi aziendali nei loro differenti aspetti e mettere in campo delle soluzioni che permettano di essere più competitivi riducendo gli sprechi delle risorse, diminuendo il tempo di attraversamento di una commessa e aumentando al contempo il valore del prodotto finale - esordisce Riccardo Daverio, Project Manager nonché Lean Master di Mandelli Sistemi - Il nostro obiettivo è quello di rendere più rapida ed efficace la comunicazione tra i vari reparti dell'azienda, dando maggiore responsabilità e maggiore



Riccardo Daverio, Project Manager e Lean Master di Mandelli Sistemi

voce in capitolo alle figure che seguono più da vicino la progettazione, la fase di acquisto e l'assemblaggio della macchina. Una strategia che ben si adatta all'attività della nostra realtà, organizzata per commessa e non sui grandi numeri. È un cambio di mentalità considerevole, che ha avuto una svolta importante a partire dal 2014 quando il nuovo Amministratore Delegato Saverio Gellini ha introdotto la necessità di continui step evolutivi sostenuti lavorando tanto nelle aree produttive quanto negli uffici. Una situazione che si scosta leggermente dalla classica concezione della Lean Manufacturing, attiva principalmente nella produzione. Gli strumenti da noi introdotti negli anni invece sono stati inseriti nei processi aziendali che riguardano tutte le varie aree della nostra struttura, quindi l'ufficio commerciale, l'ufficio tecnico, il project management,



Le riunioni rappresentano un momento importante per lo scambio di informazioni

la logistica, il service per finire ovviamente con la parte produttiva». Il cambio radicale di mentalità di Mandelli Sistemi ha dunque avuto inizio nel 2014, quando l'azienda si è resa conto di dovere migliorare a 360 gradi il processo complessivo di gestione della commessa per rispondere proattivamente agli elevati standard che il mercato globale richiede. Il costruttore piacentino ha quindi deciso di avvalersi della collaborazione di una società di consulenza, "Arvenys", per analizzare nel dettaglio i vari aspetti della produzione e capire dove e come intervenire. È stato inoltre creato un team ad hoc con riporto diretto all'Amministratore Delegato che include, oltre a Daverio, anche Carlo Astorri che ricopre il ruolo di Project Manager e responsabile della ISO 9001. Grazie anche a questa interazione è possibile portare avanti tutte le attività di miglioramento a cui tutta l'azienda è chiamata a partecipare.

UNA SPINTA CONTINUA

A sinistra: uno dei tabelloni infopoint di piazzola

A destra: l'evoluzione dei valori dei KPI viene valutata in occasione delle riunioni periodiche

Comunicazione più efficiente

«Nei primi due anni (2014-2015) abbiamo inserito molte novità, come per esempio gli eventi Kaizen per il miglioramento continuo del processo produttivo - prosegue Daverio - La durata di questi eventi è studiata in funzione della tipologia di processo che si vuole analizzare e migliorare, e vi partecipano persone con competenze differenti che operano nelle diverse aree aziendali. Questi eventi rappresentano uno dei punti cardine della nostra filosofia, ne abbiamo constatato i vantaggi e di conseguenza continueremo a organizzarli anche in futuro».

Altra colonna portante dell'approccio Lean Manufacturing sono i KPI (Key Performance Indicator), che si basano sul concetto che non si può migliorare ciò che non si può quantificare. Questi infatti permettono di monitorare le attività commerciali, tecniche, logistiche, produttive, il service e l'installazione. Vengono svolte riunioni periodiche con cadenza mensile durante le quali viene valutata l'evoluzione dei valori dei KPI in riferimento sia ai valori puntuali del mese sia al trend dell'anno in corso, e si



decide come intervenire nel caso vengano evidenziate delle criticità.

«A fine 2015 è stata introdotta in modo sistematico anche la metodologia delle 5S, adottata negli uffici e in modo molto intenso anche nella parte produttiva - aggiunge Daverio - Come sempre è stato un inserimento graduale, attraverso più step. Utilizziamo dei tabelloni visivi di infopoint sui quali vengono

visualizzati i risultati che possono essere di carattere generale, e quindi raccolgono tutte le criticità delle varie piazzole di assemblaggio, oppure specifici per ogni commessa. Organizziamo degli audit settimanali nelle nostre aree produttive che riguardano sia il magazzino sia le aree di assemblaggio gruppi e assemblaggio macchina. I risultati che emergono da queste valutazioni poi vengono condivisi con il team incaricato di prendere decisioni mirate ad apportare miglioramenti nelle varie piazzole di lavoro e nell'area magazzino. Tutte queste attività consentono alle diverse figure professionali di interfacciarsi tra loro, capire cosa non funziona e intraprendere azioni fissando una data entro la quale la criticità deve essere risolta».

Sono dunque numerosi i cambiamenti intrapresi nell'arco degli anni e introdotti gradualmente, con il preciso intento di mantenere la qualità delle macchine e garantire al contempo il rispetto delle scadenze riducendo al minimo lo spreco di risorse in termini di tempi, di costi ma anche di impegno del personale, che lavora meglio risolvendo più agevolmente le criticità che nascono durante lo svolgersi della commessa.

Nuovo tabellone

«Gli strumenti adottati finora hanno sensibilmente migliorato il controllo del processo e accelerato il problem solving, per cui continueremo a utilizzarli anche in futuro - commenta Daverio. In tempi più recenti però ci siamo resi

MINIGLOSSARIO

5S: il termine 5S trae spunto dalle iniziali della pronuncia occidentalizzata delle cinque parole giapponesi che sintetizzano l'ottimizzazione degli standard di lavoro e quindi per il miglioramento delle performance operative. Nel dettaglio le 5S sono: Seiri (separare ciò che serve da ciò che non è funzionale all'attività), Seiton (riordinare, mettere a posto tutto quello che è utile), Seiso (pulire perché un ambiente pulito e ordinato è un ambiente che "non nasconde" le inefficienze), Seiketsu (standardizzare le attività in modo da razionalizzarle) e Shitsuke (diffondere l'approccio Lean in tutta l'azienda).

Kaizen: è l'unione di due termini giapponesi e significa "cambiare in meglio, miglioramento continuo". Si usa per indicare la pratica diretta al miglioramento costante dei processi manifatturieri, ingegneristici e di management secondo una logica bottom-up.

KPI: è l'acronimo di Key Performance Indicator (indicatore chiave di prestazione) ed è un indice che monitora l'andamento di un processo aziendale. Gli indicatori di performance devono quindi essere quantificabili e misurabili, in modo da permettere di analizzare con precisione i progressi fatti verso il raggiungimento dei propri obiettivi.

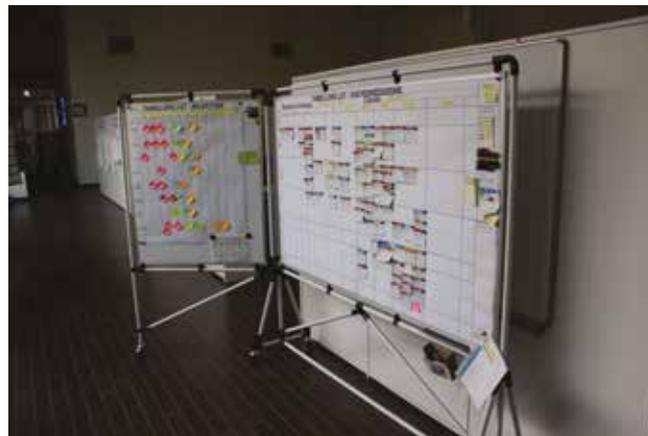
conto che, pur essendo in grado di controllare al meglio i nostri processi, iniziavamo ad accontentarci dei buoni risultati ottenuti e che quella spinta a migliorare, sia pure ancora presente, in qualche misura era leggermente inferiore al passato. Abbiamo quindi deciso, insieme a Carlo Astorri con cui collaboro attivamente, di fare un'analisi interna per capire come riprendere la spinta che ci aveva caratterizzato negli anni precedenti. Da tale analisi è emerso che, pur avendo fatto nostra la filosofia Lean Manufacturing, le varie aree/reparti dell'azienda continuavano a pensare e a muoversi come elementi indipendenti e non come un sistema totalmente coeso in cui tutti lavorano all'unisono. Per cui abbiamo deciso di compiere un ulteriore step evolutivo inserendo il concetto di Sincronizzazione delle Attività».

Il processo di Sincronizzazione avviato in Mandelli si basa su due elementi: l'utilizzo di un nuovo tabellone di commessa "LST" (Lean Syncro Table), una continua e periodica valutazione dell'avanzamento della commessa, e una responsabilizzazione superiore delle figure professionali a strettis-



La metodologia delle 5S è stata introdotta in modo sistematico a fine 2015

Il tabellone di sincronizzazione permette di capire il reale stato di avanzamento di tutti i lavori legati alla commessa con un semplice colpo d'occhio



simo contatto con la commessa da realizzare. «Stiamo gradualmente introducendo l'utilizzo di un nuovo tabellone visivo che raccoglie tutte le informazioni legate a una specifica commessa e che in passato erano distribuite su più tabelloni - spiega Daverio - Si tratta di uno strumento molto utile, in quanto permette di capire il reale stato di avanzamento di tutti i lavori legati alla commessa con un semplice colpo d'occhio. Il tabellone presenta una finestra temporale a unità di tempo "variabile" suddivisa per le varie aree di lavoro, quindi divisione meccanica, divisione elettrica, logistica, assemblaggio, collaudi e tecnologia. Nel tabellone vengono inseriti alcuni cartellini che contengono informazioni legate a ogni singola attività. L'aspetto veramente importante è che la gestione di questi cartellini è affidata direttamente alle persone che portano a termine tali attività».

Una strategia che punta a semplificare lo scambio di informazioni e che attribuisce anche maggiore voce in capitolo al personale più "vicino" alla macchina, oltre a responsabilizzarlo maggiormente. Chi opera nella piazzola di assemblaggio per esempio ha sotto controllo la reale situazione della commessa, e quindi può segnalare in modo più rapido e preciso la presenza di determinate criticità, indicando con maggiore chiarezza l'impatto che queste avranno sull'avanzamento della commessa e richiedendone la soluzione entro una specifica data.

Maggiore consapevolezza

Oltre al tabellone, l'altra principale novità è legata all'istituzione di riunioni mattutine molto brevi, della durata di circa 5 minuti, che si svolgono all'interno delle diverse piazzole di assemblaggio e alle quali non prendono parte i responsabili dei vari reparti come succedeva in passato, ma piuttosto le figure che lavorano direttamente sulla macchina. A tali riunioni sono quindi presenti l'MPE (Mechanical Project Engineer), ovvero il referente tecnico meccanico della commessa, l'EPE (Electrical Project Engineer) che si occupa della parte elettrica della macchina, il PCo (Procurement Coordinator) che si occupa della logistica e dei contatti con i fornitori, il CM (Capo Macchina) che viene indicato per ogni macchina in fase di assemblaggio, e infine il PM (Project Manager) che è il coordinatore generale dell'attività di commessa. «Nonostante questi nuovi strumenti siano stati introdotti solo in tempi recenti e stiamo comunque procedendo a step, stiamo già notando una serie di cambiamenti positivi - conclude Daverio - Tutto il personale inizia a comprendere l'importanza del tabellone visivo e i vantaggi che il suo corretto utilizzo comporta. Stesso discorso per le riunioni, nelle quali le criticità emergono con maggiore velocità e chiarezza e vengono risolte in modo altrettanto semplice e rapido. È un progetto a lungo termine nel quale crediamo molto, e siamo motivati nel proseguirlo con determinazione e impegno in virtù dell'ottima risposta ricevuta da tutti coloro che sono già stati direttamente coinvolti». ■