

# Semplificare per ottimizzare

di Elisabetta Brendano



**Staufen Italia e Mandelli Sistemi hanno "scavalcato" la crisi grazie all'applicazione del lean turnaround: un profondo processo di riorganizzazione interna che ha riportato la prestigiosa azienda italiana costruttrice di macchine utensili ai livelli di eccellenza.**

**M**andelli Sistemi è un'azienda italiana con una storia quasi centenaria alle spalle nel mondo della macchina utensile, attiva a livello mondiale nei settori aerospace, energia e oil & gas. Da qualche anno la società ha avviato una collaborazione con Staufen Italia, società di consulenza multinazionale di Lean Management che ha seguito da vicino la riorganizzazione interna e l'applicazione del Lean Thinking, portando Mandelli Sistemi a riaccendere la propria competitività internazionale.

Il profondo processo di cambiamento è iniziato con la relazione che Staufen Italia ha instaurato con Saverio Gellini, top manager dalla lunga esperienza internazionale e oggi CEO di Mandelli Sistemi, che due anni fa ha fatto il suo ingresso in azienda con lo scopo di trasferire un nuovo paradigma organizzativo e traghettarla verso un nuovo corso.

Ha commentato Carlo Trivellato, Senior Consultant Staufen Italia: "La sfida è stata di riuscire a trasformare l'energia di cambiamento di Saverio Gellini in un sistema di gestione che integrasse gli strumenti cardine del Lean Thinking, con un comportamento manageriale orientato allo sviluppo di tutti i lavoratori e alla sostenibilità stessa di quanto implementato. Sempre più spesso Staufen Italia è chiamata a supportare i clienti nel processo di trasformazione aziendale, riconoscendoci competenza ed esperienza, in particolar modo nello sostenere il necessario cambiamento culturale delle persone".

#### Trasparenza e confronto interno

Il primo passo mosso da Staufen è stato verificare la rotta negativa di Mandelli Sistemi, non dal punto di vista del prodotto ma piuttosto dell'organizzazione interna: la mancanza di un'efficace strategia aziendale era causa di spreco



economico e dispersione di energie. "Dopo i primi "esercizi base" di Lean Manufacturing, la "rivoluzione" ha preso energia con un percorso volto a smantellare il vecchio paradigma per crearne uno nuovo, partendo dal concetto di semplificazione come scivolo verso l'ottimizzazione del sistema", ricorda Trivellato. "La trasformazione è partita dal cambio delle logiche interne, ma anche dalla rivoluzione degli stessi ambienti di lavoro: in azienda sono state abbattute, nel vero senso della parola, le barriere fisiche e l'ambiente è stato trasformato in un grande open space che permettesse una più fluida comunicazione interna tra le persone; sono stati introdotti alcuni "tools" volti alla trasparenza e al continuo confronto interno: l'infoboard per tutti i reparti, da quello tecnico a quello strategico; la programmazione mensile di più incontri che garantisse un costante confronto e l'inquadramento immediato dei problemi; l'introduzione del lavoro

**1.** Il caso di Mandelli Sistemi è la testimonianza di come, anche in un periodo di crisi, si possano trasformare realtà aziendali in modo da poter continuare a competere sul mercato, a livello nazionale e internazionale.

**2.** Il servizio offerto da Staufen include una serie di strumenti, che si possono riassumere in due macro categorie: il training "tecnico" e quello "psicologico".

**3.** La sede di Mandelli Sistemi a Piacenza.

**4.** Carlo Trivellato, Senior Consultant Staufen Italia.

**5.** Grazie al nuovo approccio sviluppato da Staufen, a distanza di due anni in Mandelli sono già state rilevate riduzioni del 20% sui tempi di attraversamento e in parallelo un significativo miglioramento nell'allineamento della marginalità agli obiettivi di budget.



3



4



5

di squadra basato su continue verifiche dell'avanzamento".

A distanza di due anni, e dopo alcune iniziali difficoltà di "assimilazione" i risultati sono evidenti: grazie a questo nuovo approccio, in Mandelli sono già state rilevate riduzioni del 20% sui tempi di attraversamento e in parallelo un significativo miglioramento nell'allineamento della marginalità agli obiettivi di budget. L'acquisizione di nuovi clienti avviene in maniera agevole e spesso sulla base del nuovo impatto generale che l'azienda offre all'esterno, oltre che per la qualità e la competitività del prodotto.

#### Una riorganizzazione condivisa con l'azienda

Una società di consulenza che si occupa di organizzazione in ambito di Lean Management, come è appunto Staufen

Italia, mette al servizio delle aziende principi, modelli e filosofie, sviluppandoli insieme alle stesse imprese. Non offre, quindi, un applicativo, ma un modus operandi alternativo ed efficace. "Nel caso della collaborazione con Mandelli, - riprende Trivellato - Staufen ha proposto per ogni reparto dell'azienda un infoboard che fungesse da supporto per implementarne l'organizzazione interna. Dietro a questi "tabelloni" c'è tutta una logica, un principio, un modo di vedere il lavoro inteso come collaborazione sinergica di tutti gli attori protagonisti. In molte aziende si è commesso - e si commette tuttora - l'errore di spostare il focus troppo sugli aspetti tecnici e organizzativi (software, macchine, ecc.) e poco sull'atteggiamento dei lavoratori e dei manager che fanno funzionare i

macchinari, i processi, l'organizzazione complessiva dell'azienda.

Ecco allora il senso dell'intervento di realtà come Staufen, che propongono una visione olistica capace di integrare strumenti e comportamenti: si può infatti avere in mano un buon strumento, ma se poi non viene utilizzato nella quotidianità tra i vari tipi di lavoratori di fatto non ne vengono sfruttate appieno le potenzialità. Capita talvolta che, ad esempio, un manager acquisti un macchinario di ultima generazione ma senza sincerarsi che i propri dipendenti sappiano utilizzarlo correttamente; in un caso del genere, Staufen interverrebbe offrendo al manager (e ai dipendenti dell'azienda), più strumenti, che si possono riassumere in due macro categorie: il training "tecnico" e quello "psicologico", basato sul coaching e il team leading, il cui fine ultimo è quello di permettere a tutti i lavoratori di comprendere e sentirsi parte attiva dell'intero processo produttivo".

Il caso di Mandelli Sistemi è la testimonianza di come, anche in un periodo di crisi, si possano trasformare realtà aziendali in modo da poter continuare a competere sul mercato, a livello nazionale e internazionale. Questo è possibile grazie a un virtuoso processo di riorganizzazione aziendale (interno ed esterno), i cui paradigmi sono la fedele espressione della filosofia Lean, riassunta nella felice espressione "caccia allo spreco, per una gestione più snella, a tutti i livelli.

Conclude Carlo Trivellato: "Ho lavorato per un decennio in aziende, diverse dalle macchine utensili, in cui la filosofia Lean era fortissimamente impostata.

La Lean è una filosofia aziendale che parte dal concetto che al centro c'è l'uomo e occorre valorizzarlo, operando sulla modalità in cui le persone lavorano, permettendo a tutti di lavorare meglio, riducendo gli scarti e dedicando tutte le energie alle sole attività che creano vero valore". ✓

# News

## MARCATURA PRECISA, CON RUMORE RIDOTTO



L'incisione è un processo di marcatura nel quale il marchio (testo o logo) viene prodotto da una punta di carburo o diamante che penetra nella superficie e la incide. Ciò produce un solco profondo che forma linee continue su superfici rotonde, concave, piane o arcuate, e pressoché su qualsiasi materiale. Chiamata anche "drop and drag" o "marcatura a graffio", la tecnologia dell'incisione è una scelta ideale per le applicazioni dove sono imposte delle limitazioni al livello di rumore. Se i marcatori a penna sono considerati troppo rumorosi quando, per esempio, vengono utilizzati su un tubo di acciaio, potrebbe essere preferita una macchina di incisione pneumatica.

La tecnologia dell'incisione di SIC Marking garantisce una marcatura di elevata qualità ed è ideale per soddisfare esigenze che includono il riconoscimento ottico dei caratteri (OCR) o elementi estetici (loghi, simboli...). La gamma di prodotti SIC Marking spazia dalle macchine standard alle soluzioni ingegneristiche custom.

Grazie all'affidabilità e alla flessibilità dei sistemi di incisione SIC Marking, gli utilizzatori possono adattare la posizione della testa di marcatura a ciascuna delle loro linee di produzione.

A completamento della gamma a incisione, SIC Marking presenta la nuova macchina di marcatura i63s. La nuova testa di marcatura a incisione integra la macchina i113s dedicata alla marcatura profonda su acciaio e altri materiali duri. Il sistema di marcatura i63s ha un design compatto ma robusto ingegnerizzato per l'integrazione su linee di produzione in tutti i tipi di ambienti industriali. La qualità di marcatura è elevata con linee continue perfette e un'elevata velocità per materiali di tutti i tipi, dalla plastica all'acciaio temprato (fino a 62 HRc). Il sistema meccanico è molto semplificato, con una conseguente ridotta manutenzione. ✓