

# Strumenti per competere Il successo in 4 mosse

Nello scenario attuale l'efficienza del sistema produttivo è un elemento fondamentale, strettamente collegato al successo del prodotto e dell'azienda. Per questo è necessario organizzarsi in tempi e modi corretti

Una quota crescente di aziende sente, in questi anni, la spinta alla riorganizzazione, perché accusa più che mai la difficoltà a operare nel mercato e a far crescere, se non addirittura a mantenere, i profitti. Una parte di esse affronta con un buon anticipo il problema, sviluppando serenamente e con successo il progetto di snellimento organizzativo e di crescita delle performance, molte altre, invece, affrontano la necessità di riorganizzarsi solo quando l'evidenza dei risultati sul mercato e sul profitto è ormai particolarmente compromessa. In quest'ultimo caso nessuna tecnica di riorganizzazione può più trovare spazio di manovra né tempo sufficiente. Ma cosa comporta la riorganizzazione della produzione e soprattutto quali benefici è possibile ottenere grazie a una riorganizzazione ottimale?

## Cosa significa riorganizzare la produzione

Un'impresa raggiunge il successo quando realizza il prodotto:

- on time, ovvero nel rispetto dei tempi stabiliti;
- in full, ovvero nel rispetto della numerosità del lotto da consegnare;
- at cost, ovvero nel rispetto dei profitti auspicati.

Per impostare una gestione di produzione in grado di raggiungere questi risultati è necessario bilanciare le leve che determinano le performance manageriali e produttive: **manodopera, metodi, macchinari e materiali**. Lavorando su di esse si è in grado di impostarne il corretto bilanciamento e di realizzare i risultati attesi. Si tratta di impostare quindi un miglioramento che coinvolge gli stampi e gli impianti (investimenti rigidi), i metodi di lavoro (economicità e flessibilità nel modo di lavorare) e la mentalità delle persone. Quest'ultimo aspetto è il più impegnativo,

perché la rivoluzione metodologica e organizzativa comporta risultati tangibili e duraturi solo quando è basata su spirito di gruppo e motivazione condivisa da tutti. Se il progetto di miglioramento viene condotto solo considerando parte delle leve di governo del sistema produttivo si ha una riorganizzazione parziale, che difficilmente porta a risultati a lungo termine. Un esempio di cosa significa riorganizzazione parziale è rappresentato dall'investire in nuovi stampi, presse o automazioni senza però ottimizzare la quota relativa ai metodi e alle persone. Questa strategia metterebbe in luce un indubbio risultato positivo, ovvero che la macchina e il tempo di ciclo risulterebbero perfetti e anche il grado di automazione permetterebbe una maggior integrazione del processo, ma anche un effetto negativo legato al fatto che trascurare la necessità di possibile nuovo layout, di studio della movimentazione, di ottimizzazione dei tempi e metodi, nonché di formazione al personale, porterebbe il reparto a funzionare con potenzialità ben inferiori ai livelli attesi dal nuovo impianto.

## Vincoli alla riduzione dei tempi di consegna

### Operatori

concentrazione e attenzione carenti  
clima superficiale in azienda  
demotivazione  
mancanza di spirito di squadra  
mancanza di obiettivi condivisi  
mancanza di formazione

### Materia prima

condizionamento lungo  
ciclo di lavorazione lungo

### Macchine

macchine inadatte  
manutenzione carente  
tempo di ciclo lungo

### Metodi

procedure errate o mancanti  
layout non ottimizzato  
mancato controllo delle efficienze  
scarti eccessivi  
mancata analisi del fermo macchina  
magazzino inefficiente  
ritardo nelle consegne (fornitori)





## Come raggiungere il risultato

Nel seguito vedremo quali sono i passi per razionalizzare i processi produttivi al fine di una riorganizzazione ottimale. Per semplificare il processo li abbiamo riassunti in quattro punti essenziali.

### 1: mettere a fuoco gli insuccessi

Nel pensare a come migliorare i risultati, il primo passo consiste nella chiara identificazione delle perdite e degli insuccessi che compromettono le performance.

Va chiarito quali siano i motivi alla base dell'insuccesso; facendo questo ci si basa su tecniche avanzate di solvine, che permettono di giungere rapidamente alla radice del problema, ponderando una priorità di cause e di azione. Condividendo in azienda lo spirito di gruppo e i nuovi metodi di analisi e di integrazione degli sforzi, si genera nelle persone, a tutti i livelli (operatori, capireparto, livelli intermedi), una nuova cultura che pone le basi per il miglioramento Kaizen, che si integra permanentemente nelle attività giornaliere di tutti. Si abbandona dunque il miglioramento "fai da te" che, pur ottenendo a volte risultati anche significativi, resta un approccio isolato che non crea i presupposti per una cultura del miglioramento in azienda.

### 2: lead time

L'importanza dei tempi di consegna è fondamentale: a volte in trattativa questo fattore può compromettere l'acquisizione dell'ordine. Per migliorare il lead time bisogna comprendere le dinamiche del flusso del valore nella organizzazione. Viene cioè studiato dove si trovano le fonti di ritardo o di interferenza, approcciando questa analisi nei tre livelli classici:

flusso primario legato all'evasione degli ordini programmati;

flusso secondario legato alla gestione di nuovi ordini da clienti esistenti;

flusso terziario legato alla predisposizione per gli ordini provenienti da nuovi clienti.

### 3: efficienza e reattività

Questa area di azione è particolarmente importante e richiede impegno e coinvolgimento di un team multicompetenza per poter giungere con successo al risultato. Per identificare le inefficienze è necessario misurare gli indicatori chiave di prestazioni (KPI, Key Performance Indicators) legati ai parametri critici del flusso produttivo (scarti, qualità, fermate impianti, manutenzione, tempi e metodi...). Basandosi sul profilo di efficienza e sui trend di crescita/regressione è quindi possi-

bile lanciare i progetti specifici trasversali che contino sulla motivazione e sul supporto di figure di specialisti motivati al miglioramento.

### 4: riduzione dei costi

Le analisi e i progetti appena descritti introducono un miglioramento in produzione a livello di reparto, di linea e singolo macchinario. Nella quasi totalità dei casi il miglioramento induce un saving economico nel processo, nelle attività manuali e nella riduzione degli scarti. Livellata la performance di produzione, il saving raggiunto contribuisce infine alla riduzione del costo del prodotto con margini che in alcuni casi limite possono quasi dimezzare la quota di incidenza del costo di produzione.

Nello schema a pagina 58, a titolo di esempio, è riportata l'analisi di una situazione strategico-direzionale di produzione.

## I rischi del riorganizzarsi male

Se da un lato la spinta alla riorganizzazione richiede di iniziare il prima possibile, dall'altro lato i rischi di errore legati a un approccio sbagliato richiamano all'attenzione meticolosa prima di iniziare.

### Il rischio della riorganizzazione "fai da te"

Questo tipo di riorganizzazione spesso parte con uno slancio energetico, che però non contempla un'analisi organica complessiva. Così facendo con l'entusiasmo iniziale si tralasciano alcune tematiche fondamentali, compromettendo i risultati. Per esempio: riorganizzare i flussi di produzione penalizzando la manutenzione; riorganizzare la produttività penalizzando il layout e la movimentazione...

### Il rischio della riorganizzazione troppo diluita nel tempo

Si può manifestare quando il progetto di miglioramento viene condotto in macropassi che distano tra loro troppo tempo. Per esempio viene deciso di riorganizzare subito solo la produzione e di riorganizzare il magazzino nell'anno seguente. Così facendo si generano delle situazioni di compromesso errato, teoricamente temporaneo ma in pratica il più delle volte permanente. Questo rischia di rendere vano il miglioramento: in questo caso, per esempio, l'incremento di produttività produrrebbe rapidamente un collo di bottiglia in magazzino dovuto alla congestione logistica dei volumi di prodotto. Inoltre, vi è anche il rischio di assuefazione: vivendo troppo tempo in condizioni provvisorie (tra un passo e il successivo della riorganizzazione) ci si abitua ad accettarle sino a non accorgersene più. In questo caso ci si potrebbe addirittura convincere che non serva ulteriore miglioramento. ■

