

Progettare la crescita sostenibile attraverso l'eccellenza operativa

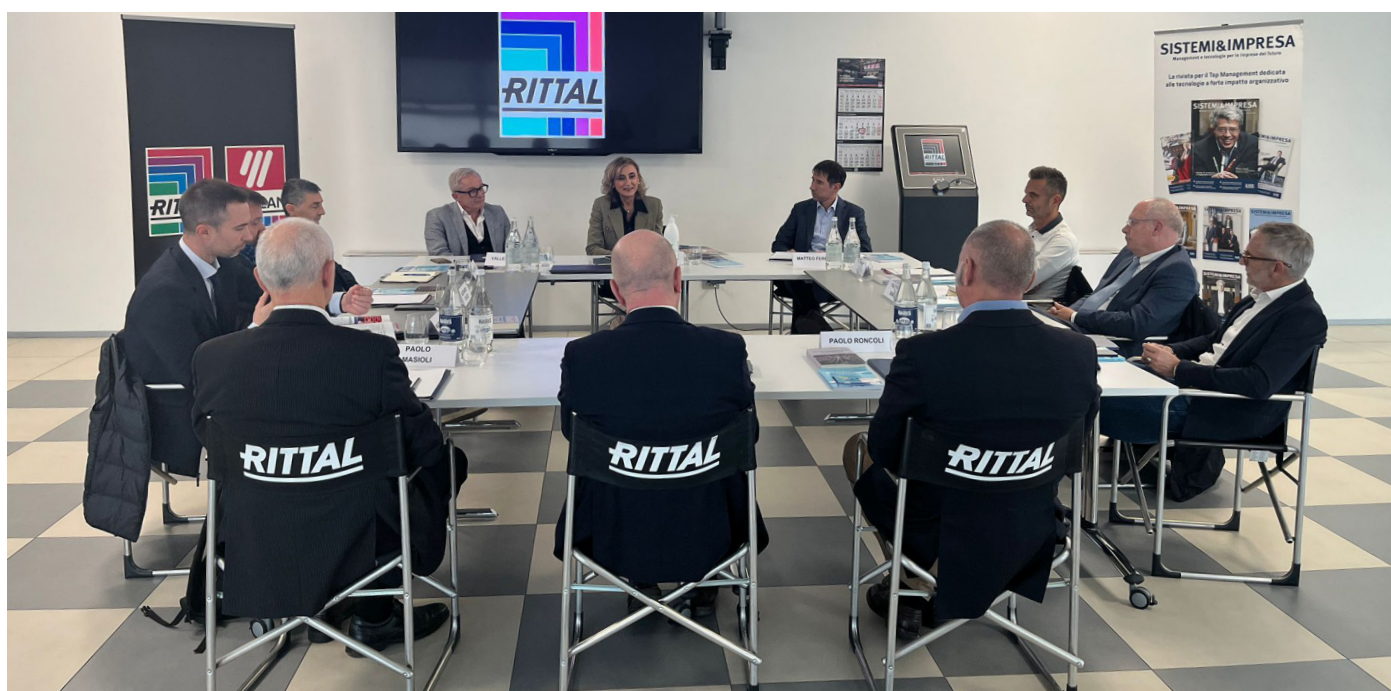
*Cosa deve fare l'azienda per ottimizzare i suoi processi in maniera stabile nel tempo?
Per esempio, imparare a progettare il futuro con un piano industriale flessibile, ma definito.
Ma quante imprese lo fanno?*

Se n'è parlato in una tavola rotonda promossa dalla nostra rivista

di Lucrezia Vardanega

Consultando l'Oxford Business Dictionary, alla voce 'eccellenza operativa' ci imbatteremmo in questa definizione così liberamente tradotta: "È una filosofia del luogo di lavoro in cui problem solving, lavoro in team e leadership portano al raggiungimento del miglioramento continuo in azienda; il processo include concentrarsi sulle richieste del cliente, mantenere i dipendenti positivi e coinvolti, migliorando continuamente le attività nel luogo di lavoro". Intorno al tema dell'Operational Excellence si è svolta la tavola rotonda dal titolo "Eccellenza operativa: la chiave per progettare una crescita sostenibile nel tempo" in collaborazione Edizioni ESTE - Festo Consulting, uno stimolante dialogo tra manager delle operations di aziende manifatturiere del nostro territorio, guidate nella discussione da Chiara Lupi, Direttrice Responsabile di Sistemi&Impresa e Direttrice Editoriale della casa editrice ESTE.

L'incontro, ospitato nella sede operativa italiana di Rittal RCS Cooling Solutions – colosso tedesco che produce impianti di climatizzazione per data center, condizionatori per quadri elettrici e sistemi di refrigerazione industriali – è stato l'occasione preziosa per confrontarsi sulle modalità con cui raggiungere l'eccellenza operativa strutturando percorsi di crescita stabili e sostenibili nel tempo. In tempi caratterizzati da un grande senso di instabilità macroeconomica, ambientale, geopolitica e demografica, la sfida è quella di progettare il futuro al fine di garantire la continuità del business anche in situazioni di crisi. Un processo che deve tenere conto della rapidità con cui si immettono le nuove tecnologie, tanto strategiche quanto difficili da abbracciare, complice un condiviso problema di talent shortage che richiede alle organizzazioni un grande sforzo in termini di formazione interna e di talent retention.





Valerio Besa
Senior consultant
di Festo Consulting



Paolo Roncoli
Direttore di Stabilimento
di Sperlari



Angelo Paris
Director of Digital Transformation,
Business Processes and Systems
di Cobo



Matteo Ferrari
Project Manager
di Festo Consulting



Mauro Marchioni,
Operations Manager
di S.K.Wellman,
divisione italiana di Carlisle
Brake and Fiction



Stefano Turrone
Direttore di Produzione
di Caviro

Tracciare la rotta con un solido piano industriale

Valerio Besa, Senior Consultant di Festo Consulting

dalla lunga esperienza nell'ambito dei progetti di miglioramento nelle aziende industriali, ha introdotto il tema dell'eccellenza operativa fissando alcuni punti fermi di cui ogni impresa dovrebbe tenere conto quando ci si avvicina a questa tipologia di trasformazione strutturale: "Le aziende imprenditoriali sono quelle che compongono, per la maggior parte, il tessuto industriale italiano e sono quelle che in questo momento sono tenute a intraprendere un percorso verso l'eccellenza operativa per essere competitive a livello internazionale. Irrobustire l'organizzazione, crescere garantendo continuità e progettare il futuro è possibile, a patto che alla base del progetto ci sia un solido piano industriale e un ecosistema di competenze in grado di pilotare con continuità il progetto in modo che risulti sostenibile a lungo termine".

Ma perché, così spesso i progetti di eccellenza

operativa falliscono? Continua Besa: "Dar vita a un piano industriale a lungo termine richiede cospicui investimenti di tempo e di budget per cui è fondamentale che dall'alto ci sia consapevolezza e continuità. Spesso l'imprenditore vorrebbe raccogliere i frutti dei suoi investimenti nell'immediato e così si concentra su implementazioni che riguardano solo una minima parte dell'azienda, generalmente nell'area di produzione perché è quella in cui è possibile percepire i benefici nell'immediato. Tuttavia, per raggiungere l'eccellenza operativa non basta agire sulla base delle esigenze nel 'qui e ora'; il piano industriale deve guardare lontano e abbracciare la trasformazione di tutta l'azienda. Navigare senza avere preventivamente tracciato la rotta aumenta il rischio di affondare prima di aver raggiunto la meta".

La tentazione di tornare a terra e abbandonare la nave è alta quando ci si trova in difficoltà; per questo è fondamentale che dietro al disegno di un piano industriale ci sia un reale commitment da parte

delle figure decisionali dell'azienda, come sottolineato da **Paolo Roncoli, Direttore di Stabilimento di Spertari**: “Nei progetti bisogna crederci dall'alto; nel breve periodo è normale non vedere ritorno e percepire solo l'esborso, ma è nel medio-lungo periodo che arrivano i risultati”.

L'esperienza condivisa da **Angelo Paris, Director of Digital Transformation, Business Processes and Systems di Cobo** – fornitore di soluzioni globali e sistemi integrati per il mercato dei veicoli off-highway – ha fatto tornare al tema del commitment, ponendo subito il primo problema con cui si scontrano le aziende in fase di trasformazione: definire chi manovrerà il timone del progetto. “La sussistenza del progetto è strettamente legata a un adeguato processo di Performance management; non si può pensare di guidare operativamente l'azienda senza la raccolta e la condivisione dei dati delle prestazioni, base di conoscenza da cui prevedere le esigenze future dell'organizzazione. Per questo è fondamentale individuare chi assumerà, con continuità, il ruolo di Process owner”.

Imparare a pianificare per andare più lontano

Abbiamo visto che raggiungere l'eccellenza operativa è un percorso lungo che necessita di un programma aziendale ad hoc: ma di che tipo? “Un

programma di Operational Excellence efficace deve avere una solida base metodologica, che può fondarsi ad esempio su Lean, TPM, Six Sigma, ma deve anche essere personalizzato in relazione al contesto e legato agli obiettivi di business e al piano industriale dell'azienda. Per questo nei nostri interventi riteniamo importante iniziare con una prima analisi della situazione di partenza seguita poi da due attività parallele: l'avvio di alcuni cantieri pilota tipo quick-win e la contemporanea creazione di un gruppo di lavoro che si occupi di disegnare la struttura del programma di Operational Excellence, anche a partire dalle esperienze pilota in corso che mostrano la ricettività dell'azienda rispetto a iniziative di miglioramento. L'attività progettuale deve considerare sia aspetti legati ai sistemi, come ad esempio la governance, i metodi, gli strumenti, i KPI, il Daily management system, sia gli aspetti fondamentali legati alle persone, come ad esempio piani di formazione, di comunicazione, di sviluppo della leadership, di Change management”, ha commentato **Matteo Ferrari, Project Manager di Festo Consulting**. Ogni progetto è diverso, perché deve tener conto delle variazioni dettate dal mercato e dal contesto economico che si sta attraversando, come ci insegna l'esperienza di **Mauro Marchioni, Operations Manager di S.K.Wellman** – divisione Italiana di Carlisle Brake and Fiction –, società

Raggiungere l'eccellenza operativa è un lavoro di squadra: il caso Rittal Rcs

Dalla teoria alla pratica: **Nicola Salandini è Managing Director di Rittal Rcs Cooling Solutions** ed è stato padrone di casa dell'incontro promosso da Sistemi&Impresa all'interno dello stabilimento di Valeggio sul Mincio, uno dei sette stabilimenti produttivi sparsi in tutto il mondo e che oggi dà lavoro a più di 450 persone. “Il sistema produttivo è completamente cambiato nel 2012 quando abbiamo introdotto i processi Lean e abbiamo stravolto la produzione. Tra le implementazioni, uno dei punti cruciali è stato domandarsi come misurare le performance per raggiungere l'eccellenza operativa. Un passaggio importante che ci ha portato alla decisione di adottare il sistema Methods Time Measurement (MTM)”, ha spiegato Salandini.

Eccellenza non solo nella produzione ma anche nella formazione delle persone

MTM è una procedura che analizza e suddivide qualunque operazione manuale o metodo nei movimenti elementari richiesti per la sua esecuzione e assegna a ciascun movimento un tempo standard predeterminato, calcolato sulla base della natura del movimento e sulle condizioni in cui esso è eseguito. A questo proposito il manager ha continuato: “Una soluzione diversa da quella adottata dai siti produttivi in Germania, ma che con il tempo si è rivelata vincente, perché se nel 2012 questa sede era sull'orlo della chiusura, grazie alle implementazioni dei sistemi Lean, nel 2016 la proprietà ha invece deciso di consolidare la produzione perché risultava più efficiente del 30% rispetto alla sede tedesca”. La dimostrazione che, ancora una volta, l'eccellenza operativa non si è raggiunta focalizzandosi solo sulla produzione, ma anche sulla formazione delle persone perché esse stesse raggiungano la loro eccellenza. “Lavorare con e per le persone è per noi fondamentale per fare talent retention e talent acquisition, oltre a formare dei professionisti che anche al di fuori della nostra realtà, porteranno ciò che hanno imparato in Rittal Rcs nel loro bagaglio di conoscenze. Questo per noi è motivo di orgoglio”, ha aggiunto Salandini. Ma è sempre possibile raggiungere l'eccellenza operativa solo con le proprie forze? No, non sempre. E in questo caso è opportuno essere seguiti dagli esperti della consulenza, proprio come successo a Rittal Rcs Cooling Solutions.



*Francesco Semino
Chief sustainability
manager
di Acciaierie Venete*



*Mauro Bonsi
Managing Director
di Gnutti*



*Alessandro Catazzo
Lean Project Manager
di Finstral*



*Paolo Masioli
Direttore
di Produzione Levoni*

specializzata nella fornitura di soluzioni per applicazioni ad alte prestazioni di freni, frizioni e trasmissioni: “Avere alle spalle un piano industriale flessibile per noi è stato fondamentale perché il mercato e la concorrenza hanno fortemente impattato il nostro progetto iniziale; abbiamo iniziato un percorso Lean nel 2019 per ottimizzare i flussi, efficientare gli spazi e monitorare le performance. Tuttavia, c'è stato un momento in cui siamo stati sopraffatti da un'esplosione dei volumi che ci ha fatto accantonare momentaneamente il percorso per adempiere alla grande richiesta del mercato. Ora siamo entrati in una nuova fase, perché da una parte percepiamo un calo della domanda e dall'altra abbiamo l'esigenza di mantenere alti gli standard per via della forte concorrenza straniera. Questa per noi è l'opportunità di riprendere da dove abbiamo lasciato e mettere in pratica le best practice acquisite, ripartendo con nuove celle pilota, con diverse applicazioni”.

Iniziare il processo di efficientamento aziendale a partire da un progetto pilota, in particolare nell'area produttiva, è molto frequente e può essere una buona strategia se, forti di un piano industriale coerente, non ci si fermi alla cosiddetta 'logica dei cantieri', ma si continui a implementare il piano di efficientamento oltre all'area strettamente di produzione. È questo l'argomento sul quale si è concentrato **Stefano Turrone, Direttore di Produzione di Caviro**, tra le aziende leader a livello mondiale nel settore vitivinicolo: “La nostra prima cella pilota è

stata sperimentata nel 2014 nell'area produttiva, in particolare su una macchina che lavora senza sosta, perché per noi era più semplice monitorarne le indicazioni di performance e l'impatto che avrebbe avuto sulla base dello storico di cui eravamo in possesso; la cella ha avuto la durata di sei mesi e, vedendone i benefici, abbiamo applicato altre celle pilota in diverse funzioni. Visto il nostro settore, con un pizzico di ironia, abbiamo ribattezzato questo processo 'logica del tubo', perché impatta a cascata dalla cantina alla Produzione fino alla Logistica. Sempre partendo dall'ascolto dei bisogni delle persone che vivono e lavorano in azienda, ci piacerebbe applicare tali implementazioni anche in altri comparti, come l'area amministrativa”.

Sostenibilità è anche semplificazione e formazione

Ma come si mantiene vivo, attivo e monitorato un progetto per così tanti anni? L'opinione condivisa durante il dibattito ha permesso di individuare due fattori: l'elemento predominante è il fatto di avere alla guida della direzione sempre la stessa squadra, mentre in seconda linea troviamo il fatto di avvalersi di un organigramma semplificato che segua le logiche Lean al fine di snellire la comunicazione tra i dipartimenti e accelerare i processi decisionali.

Francesco Semino, Chief Sustainability Manager di Acciaierie Venete, ha sottolineato quanto l'organizzazione gerarchica dello stabilimento siderurgico sia sempre stato fondamentale per fare efficienza:



dida

“Ora per noi la difficoltà è mantenere un’organizzazione Lean pur venendo incontro ai cambiamenti che stanno avvenendo in azienda. Nel nostro caso stiamo crescendo in termini di produzione e al contempo ci siamo resi conto che essere sostenibili dal punto di vista ambientale nel nostro comparto non è più una scelta, ma una necessità di business. Questi due fattori ci pongono la sfida di continuare a essere sostenibili anche nell’organizzazione aziendale, mantenendo un organigramma Lean affinché la nuova complessità aziendale non si ripercuota negativamente nei processi decisionali e, di conseguenza, nelle decisioni di business”.

Si fa chiaro che, all’interno del percorso verso l’eccellenza operativa, non basta parlare di trasformazione dei processi aziendali, ma serve anche (e soprattutto) affrontare la questione culturale.

Mauro Bonsi, Managing Director di Gnutti – azienda manifatturiera di componenti di alta precisione per motori – condivide come l’idea di eccellenza operativa diventi reale quando le persone dell’organizzazione diventano parte integrante del progetto. “La famiglia Gnutti ha sempre avuto una forte visione imprenditoriale e questa propensione è fondamentale per muoversi in un contesto così dinamico come quello che stiamo vivendo. L’azienda ha sempre avuto chiara l’importanza della formazione e continua a investire proprio perché c’è la consapevolezza che la trasformazione culturale parte dalle persone e che nessuno deve essere lasciato indietro. Per questo, nel 2019 è nata la nostra Academy che garantisce formazione continuativa, soprattutto ai giovani”.

L’eccellenza operativa parte dalle persone

Le persone sono il cuore pulsante dell’azienda, per questo la loro valorizzazione rientra in quella

visione olistica che vede l’organizzazione come un organismo fortemente sociotecnico, composto quindi da elementi sia sociali che tecnici i quali implicano aspetti culturali, regolativi, infrastrutturali e materiali di cui bisogna tener conto. “I primi a rendersene conto devono essere i manager; uno degli aspetti per la buona riuscita di un progetto Lean, a qualsiasi livello, è quello di mettere le persone nelle migliori condizioni per poter svolgere il loro lavoro, ma spesso ce lo dimentichiamo”, ha commentato **Alessandro Catazzo, Lean Project Manager di Finstral**. “Un aspetto che evidenzia il raggiungimento dell’eccellenza operativa è quando il manager diventa ‘inutile’, perché si è riusciti a creare un sistema in cui le persone lavorano e crescono autonomamente, al meglio delle loro possibilità. Un esempio è il seguente: spesso nei progetti Lean si parla delle ‘5S’ ovvero la metodologia per raggiungere una gestione più ordinata e standardizzata della postazione di lavoro, migliorando sicurezza e utilizzo degli spazi, favorendo un sentiment positivo da parte dei lavoratori verso il luogo di lavoro. Dopo l’attuazione di un progetto 5S, ho deciso di monitorarne l’andamento inserendo degli alberi all’interno del reparto produttivo: se sono rigogliosi e sani, significa che i lavoratori se ne stanno prendendo cura; questo significa che le persone ci tengono al proprio lavoro, quindi, svolgeranno al meglio le proprie attività realizzando prodotti eccellenti. Quando e se noterò che gli alberi non sono in buona salute, sarà un campanello d’allarme. Per me, uno degli aspetti fondamentali per implementare la Lean è proprio questo, cioè ripartire dal cuore dell’azienda, l’attenzione alle persone”.

Un’opinione ampiamente condivisa soprattutto nelle realtà dove molti processi richiedono ancora tanta manualità e il valore del saper fare è ancora molto alto perché non sostituibile da una macchina, come ha raccontato **Paolo Masioli, Direttore di Produzione Levoni**: “Produciamo salumi e la legatura dei salami è ancora fatta a mano; quando i macchinari non funzionano e bloccano l’operatività degli operatori, sono loro stessi a esserne frustrati. Le persone sono retribuite per il tempo di lavoro, quindi, se la macchina non funziona non possono lavorare. Il fatto che vengano a lamentarsene per noi ha un grande importanza, perché significa che percepiscono il valore del loro lavoro che va oltre il tempo per cui sono retribuiti per svolgere la mansione”. L’attenzione all’ergonomia e al carico di lavoro permette, oltre al raggiungimento dell’efficienza operativa di ogni operatore, di abbassare il turnover – tema più volte emerso durante la tavola rotonda – in quanto la carenza di professionisti e il diffuso problema di skill mismatch impatta a tutto tondo sul benessere dell’azienda.