



a cura di Mariacristina Galgano

Innovazione, tecnologia e tradizione: il 'credo' del Gruppo Aboca.

Un progetto lean per ottenere risultati semplici in tempi brevi

La società agricola Aboca, nata circa 30 anni fa, produce integratori alimentari, dispositivi medici e cosmetici. Il processo di produzione è curato dal seme al prodotto finito, per portare al consumatore prodotti naturali sicuri ed efficaci, frutto della combinazione di innovazione, tecnologia e tradizione. Questa la mission del Gruppo Aboca, 465 dipendenti, leader di mercato in Italia e presente in 18 Paesi con un fatturato 2010 di 68 milioni di euro. Il Gruppo – due marchi sul mercato (Aboca e Planta Medica) e un Museo delle Erbe situato a San Sepolcro – è in continua crescita. Oltre 700 ettari di coltivazione biologiche, che forniscono più di 70 specie di piante medicinali coprono il 70% di fabbisogno di materia prima. L'azienda dispone di oltre 18 mila metri quadrati di stabilimento dedicati alla produzione e stoccaggio di integratori alimentari, cosmetici e dispositivi medici, attualmente in larga crescita nel portfolio del fatturato aziendale.

Il progetto Lean in Aboca

I risultati hanno dato ragione dell'attività di riorganizzazione dei processi. In un anno 300 giorni di lavoro risparmiati e 150 mila registrazioni rilevate non necessarie, dunque eliminate. Questi alcuni dei risultati del progetto *Lean* avviato dall'azienda con il supporto del Gruppo Galgano.

“L'idea iniziale è stata di osservare gli sprechi – spiega Luca Grigi, Responsabile qualità di Aboca –. Così abbiamo sfoltito le attività evidenziando le azioni qualitativamente rilevanti, offrendo l'opportunità agli stessi operatori di osservare le procedure sotto la lente della qualità. Alla base del percorso *lean* risiede la capacità di riconoscere gli sprechi e di agire immediatamente per eliminarli. È stato possibile raggiungere questo risultato grazie al coinvolgimento, anche emotivo, di tutto il personale verso risultati a breve termine, qualche volta semplici”.

Il progetto iniziale, avviato un anno fa, ha previsto l'analisi di tutte le attività inerenti il prodotto di punta di Aboca. Lo strumento di analisi utilizzato è stata la Value Stream Map (VSM). In fase iniziale l'intervento mirava a definire una serie di azioni volte a eliminare le attività che non apportavano valore aggiunto. “Alcuni progetti *lean* – spiega Grigi – hanno permesso di ottenere risultati significativi: risparmi fino al 60% dei tempi di *setup* e fino al 47% sul tempo delle micro-

fermate. Dall'analisi dei dati è emerso in modo evidente l'impatto che la gestione della parte documentale aveva sull'efficacia dei processi”. Particolare attenzione è stata riservata a un progetto dedicato alla documentazione. Tre gli obiettivi individuati: snellire la comunicazione, standardizzarla, ridurre i tempi di compilazione.

Il processo che porta alla qualità

La prima fase ha previsto l'analisi delle procedure esistenti. Al termine di questa ricerca la decisione di mettere a punto un'unica procedura standardizzata. Risultati: le 47 pagine di partenza sono state ridotte a 23 (rilevando il 50% di informazioni inutili), con notevole risparmio di carta e tempo di trasferimento delle informazioni. La seconda fase ha permesso di standardizzare ogni procedura e tipologia di documento in una logica di semplicità visiva e chiarezza del messaggio. Una procedura organizzata in questo modo permette all'operatore della linea di sapere subito ciò che occorre fare senza sprechi di tempo ed energia. Con la terza fase sono stati ridotti gli *item* di compilazione della documentazione. Le sessioni di lavoro hanno prodotto schede di idee *kaizen*, evidenziando gli sprechi e implementando soluzioni di miglioramento. L'analisi dettagliata del problema ha consentito di associare un'azione correttiva. I risultati hanno registrato il recupero di un numero rilevante di giorni lavorativi per ciascuna attività correlata.

Apprendere facendo

“Abbiamo imparato molto – spiega Grigi – perché abbiamo preso consapevolezza che ogni problema si può risolvere solo se affrontato. Abbiamo così ideato 'La riunione delle tre cose', uno degli strumenti utilizzati dal team di lavoro che ha permesso di definire ogni volta le tre attività più semplici da fare nell'immediato.

Abbiamo anche capito che non bisogna mai dare nulla per scontato, perché qualsiasi situazione esistente può essere migliorata. Osservare il problema con più occhi permette di analizzarlo meglio”. Le soluzioni dei problemi sono più semplici di quanto si pensi e gli operatori sono stati messi nella condizione di fare cose che sembravano impossibili. Una grande soddisfazione per tutti”.