

pillole di innovazione



a cura di Mariacristina Galgano

Quando l'innovazione scaccia la crisi

L'esperienza Tecnocarta con il Modello *lean* applicato a 360 gradi

Viste attraverso le lenti della crisi, sorprendono le imprese che hanno la capacità di fondere tre ingredienti strategici del successo: spirito imprenditoriale, innovazione tecnologica e organizzativa, capacità di gestione e sviluppo delle persone.

Tecnocarta, azienda leader nel settore del packaging, che opera da oltre 30 anni nel mercato nazionale ed internazionale con 50 dipendenti, è un esempio rappresentativo di azienda di media dimensione che ha colto la sfida e ha messo in campo l'implementazione a 360° di un approccio organizzativo – gestionale strutturato, sistematico e 'snello' – adottando e applicando il modello *Lean* all'intera organizzazione (*Lean Production* e *Lean Office*). Lo ha fatto attraverso la realizzazione di diverse 'Settimane Kaizen' proposte dalla Galgano per fare un miglioramento rapido e concentrato.

L'introduzione della *Lean* ha permesso una riduzione nel *Lead Time* del 60%: da 100 a 45 giorni.

Questa esperienza dimostra l'applicabilità della *lean* anche nelle Pmi, purché l'impegno e il coinvolgimento siano estesi a tutti i livelli organizzativi.

I benefici della strategia *Lean*

In un mercato caratterizzato da un'elevata concorrenza, da una domanda sempre più incerta e da clienti sempre più esigenti, è fondamentale avere costi bassi per competere. Con la logica *Lean* non si interviene direttamente sui costi con l'obiettivo di renderli più bassi. Tale riduzione avviene come naturale e logica conseguenza degli interventi effettuati in accordo con i principi *Lean*. La riduzione delle scorte di sicurezza e dei prodotti in magazzino, la riduzione dei tempi di set-up, del *Lead Time*, una più efficace gestione della capacità produttiva e delle risorse, sono tutti interventi che indirettamente permettono di ottimizzare i costi consentendo l'incremento dell'efficienza aziendale. La consegna in tempi molto più brevi ha permesso un servizio migliore al cliente, portando all'azienda un aumento delle sue quote di mercato.

Anche l'utile è cresciuto notevolmente in conseguenza della riduzione dei costi (più quantità vendute, meno ore manodopera utilizzate, meno costi energia elettrica per utilizzo macchinari, meno sprechi di produzione).

Il nuovo approccio ha previsto cambiamenti radicali nel

sistema produttivo e ha richiesto il coinvolgimento e l'impegno della leadership e di tutto il personale, concentrandosi sul flusso del valore, sull'eliminazione degli sprechi e delle attività a basso valore aggiunto, nonché sulla soddisfazione del cliente. La logica *Lean* ha consentito di attutire gli effetti negativi della crisi attuale, fornendo strumenti e basi solide per una ripresa veloce. Essa è caratterizzata da una forte concorrenza, in cui la qualità del prodotto, l'attenzione al cliente, la riduzione degli sprechi e dei costi rappresentano fattori chiave di successo e possono fare la differenza in termini di miglioramento di competitività dell'impresa.

Un cambiamento 'sistematico'

L'Azienda, dopo aver ottenuto importanti risultati dall'applicazione della *Lean Production* nel reparto produttivo, ha implementato la logica *Lean* anche nell'ambito dei propri processi transazionali (*Lean Office*). Per *Lean Office* si intende creare valore ed eliminare gli sprechi nei processi transazionali, al fine di ottimizzare le performance, di incrementare la produttività aziendale e di migliorare il servizio reso al cliente. Si evidenzia così, che caratteristica fondamentale per avere successo nell'introdurre l'approccio *Lean* nei processi transattivi, è quella di focalizzare l'attenzione sull'operatività e la sistematicità del metodo di lavoro, facendo in modo che i dipendenti siano i veri protagonisti del cambiamento. La formazione *Lean* ha coinvolto tutto il personale amministrativo permettendo di individuare in maniera autonoma gli sprechi nelle attività che essi stessi svolgono quotidianamente.

I risultati

Di seguito un sintetico report dei risultati conseguiti in area amministrativa:

- La domanda annuale delle scatole è cresciuta del 18,8%
- Il *Lead Time* totale dell'azienda è passato da 100 a 45 giorni (-60%)
- Incremento della produttività del 25% a pari ore lavorate
- Risparmio di ore impegnate nella produzione, a parità di risorse impiegate
- Riduzione del 60% del magazzino, nonostante l'incremento della domanda