



# La 'Fabbrica Intelligente'

L'esempio di Rollon

**P**er crescere e raggiungere obiettivi ambiziosi bisogna anzitutto avere il coraggio di rivedere il proprio approccio, non fossilizzarsi su metodi consolidati, analizzare i problemi e il modo in cui si svolgono le attività di tutti i giorni per trovare nuove soluzioni. Serve capire che, talvolta, l'averne meno spazi è un vantaggio. È un caposaldo della cultura industriale giapponese, che con aziende come la Toyota, ha fatto scuola nel mondo. È quanto ha fatto Rollon, 'multinazionale tascabile' della meccanica fra i primi produttori al mondo di sistemi di scorrimento lineare di media precisione, con 270 dipendenti distribuiti fra l'headquarter di Vimercate e le filiali tedesca, francese, americana. Da aprile 2011, con l'arrivo del Direttore Industriale Antonio Gallo, Rollon ha intrapreso il percorso del 'miglioramento continuo' con l'adozione della metodologia Lean Manufacturing (snella).

## Obiettivi raggiunti in tempi rapidi

I risultati non sono tardati: per fare un esempio concreto, i tempi di consegna al cliente di alcuni prodotti si sono ridotti a 7 giorni, dalle 4-5 settimane canoniche (per alcuni prodotti addirittura a tre giorni). Un vantaggio competitivo notevole per l'azienda in grado di offrire un servizio rapido al cliente con gli standard qualitativi di sempre. L'azienda italiana ha registrato un fatturato in crescita del 4% nel 2012 sul 2011, nonostante il periodo congiunturale sfavorevole, frutto anche della capacità di ripensare la vita in fabbrica in modo 'intelligente'. Un doppio vantaggio per l'azienda, che ha intensificato la produzione e ridotto l'immobilizzo dei materiali; e per i clienti, che ricevono il prodotto in tempi più rapidi.

L'assunto principale del metodo Lean è ridurre gli sprechi partendo dall'analisi di cosa non è un valore, ciò per cui il cliente non è disposto a pagare, come l'attesa, l'eventuale scarto, i movimenti inutili, l'accumulo di materiali o la non conformità di prodotto. Insieme a un riassetto degli spazi dei reparti per area di prodotto 'a flusso' e non più 'a processo' per reparto, Rollon è riuscita a ottimizzare il flusso e la produttività. Nello specifico l'azienda si è concentrata sui tempi di attraversamento, il tempo che passa tra l'arrivo della materia prima in azienda alla realizzazio-

ne del prodotto finito, ridotti fino al 50%.

Ci sono attività, inoltre, che sottraggono tempo alla produzione e che vanno eliminate, come la ricerca infruttuosa di materiali e attrezzature di lavoro non depositati nella loro sede.

## La formazione come leva del cambiamento

Per raggiungere questi risultati Rollon ha investito in formazione coinvolgendo tutti i livelli aziendali, dall'operario di fabbrica alla dirigenza. È fondamentale, infatti, che ognuno dia il proprio contributo e si senta libero di esprimere la propria opinione sui problemi e le proposte per risolverli. La prima fase del programma, supportata dal Gruppo Galgano, ha riguardato oltre 60 persone, circa la metà dei lavoratori impegnati nel reparto produttivo e si è concentrata sullo sviluppo delle nuove 'celle' di lavoro. Un'attività importante è stata implementata sulla nuova linea di attuatori, entrata a far parte dell'offerta Rollon grazie all'acquisizione di El.More, nel settembre 2011. È stata organizzata una Settimana Kaizen sull'analisi del flusso di valore, mediante la metodologia Value Stream Mapp (VSM), durante la quale si è fotografata la situazione contingente e poi si è passati alla migliore situazione immaginabile 'futura' analizzando i problemi dei processi e predisposto un piano di azioni per l'attuazione del miglioramento atteso. Con costanza, dal 2011 a oggi, si organizzano Settimane Kaizen: 2-3 all'anno. La filosofia lean è infatti un processo potenzialmente infinito, perché esistono sempre margini di miglioramento.

## Lean: il termometro della qualità

Per il 2013 è già previsto un ulteriore intervento sul layout della fabbrica per cui saranno coinvolte circa 20-30 persone, chiamate a dare il loro contributo attivo. I benefici per i dipendenti non sono solo in termini di gratificazione economica, ma anche in termini di qualità del lavoro e di motivazione: gli ambienti sono più ordinati, i collaboratori del team non sono più solo esecutori, ma parte integrante di un progetto. Ad avvantaggiarsi della Lean Manufacturing sono in ultima analisi i clienti, perché una razionalizzazione degli spazi e dei processi evita il rischio di attese inutili.