

Caso Me.Com.

A cura di Tarcisio Mussi



Me.Com. in cifre

Dimensione economica

5-10 mln €

Persone occupate

< 50

Numeri clienti serviti

>100

L'azienda

Me.Com. è una consolidata struttura industriale dedicata alla lavorazione di lamiera per conto terzi ed ai servizi ad essa connessi: taglio laser, punzonatura e piegatura con macchine a CNC, attività di carpenteria medio-leggera. Ampio è il raggio dei settori produttivi a cui Me.Com. si rivolge: dal settore tessile a quello dell'arredamento, dalle macchine utensili all'automazione, dalla componentistica per trasporti al settore della movimentazione, a quello alimentare, agricolo, sanitario ecc.

Nata nel 1988, Me.Com. ha manifestato attitudini proprie dell'impresa artigiana come la flessibilità produttiva ed il coraggio di rischiare ed ha maturato, della realtà industriale, il dinamismo gestionale, il rapporto di stretta consonanza con Clienti e For-

nitori e l'impegno ad investire nella ricerca e nella risorsa umana.

La premessa

Me.Com., nel corso del 2006, avverte la necessità di evolvere la propria organizzazione nella consapevolezza che lo "stare fermi" non porterà giovamento all'azienda, ma solo ulteriore perdita del proprio business.

Ciò che ancora alla fine degli anni '90 costituiva un grosso vantaggio tecnologico, il taglio laser, oggi è ormai una tecnologia alla portata di molti concorrenti. La dimensione della struttura di cui Me.Com. si è dotata, esclude ogni altra insistenza nella battaglia del prezzo!

Nell'autunno del 2006 gli effetti indesiderati percepiti dalla Direzione sono così riassunti:

- I nostri clienti ci stanno chiedendo solo riduzione dei prezzi
- La concorrenza nel taglio laser è sempre più aggressiva e conveniente (per il cliente !)
- La nostra capacità di produrre lamiere tagliate, piegate e saldate sembra nettamente superiore ai risultati che otteniamo (basso rendimento)
- Non abbiamo un metodo ed una focalizzazione adeguata al raggiungimento della massima efficienza dei processi produttivi ed al raggiungimento degli obiettivi
- Non è chiaro in che direzione (processo di lavorazione) conviene investire ed in generale quali obiettivi porci
- I clienti lamentano ritardi nelle consegne
- Abbiamo elevato il valore di magazzino e nonostante ciò lavoriamo sempre in emergenza



- I cambi di programma e di priorità sono all'ordine del giorno
- Ruoli e responsabilità del management non sono sempre chiari e definiti

Questo il punto di partenza.

Il progetto

Gli obiettivi definiti per il progetto sviluppato da Asset Work sono stati così espressi:

1. Mettere a fuoco il "nocciolo" dei problemi e far emergere le reali potenzialità dell'azienda.
2. Costruire una squadra motivata, competente e focalizzata che agisca in ottica sistemica: "la somma non fa

il totale!!"

3. Sviluppare una cultura ed un modello d'impresa in linea con gli obiettivi dichiarati
4. Disegnare strategie e piani di miglioramento per la realizzazione degli obiettivi aziendali.

Insomma, agire a tutto tondo per portare Me.Com. ad un livello superiore, dove il risultato non può dipendere esclusivamente dalla storia (esperienza e cultura nel settore), dalla tecnologia, dall'imprenditore e/o da un numero ridotto di risorse.

Il primo passo. Per poter sviluppare un modello di impresa è fondamentale aver definito la struttura del management. La situazione di partenza della Me.Com., da questo

punto di vista, ha messo in evidenza alcuni aspetti critici quali ad esempio la presenza equipollente del Sig. **Giuseppe Mezzadri** (il padre), del figlio **Paolo** e della figlia **Nicoletta**.

Giocare contemporaneamente il ruolo di proprietario, socio e manager senza avere definito le interdipendenze tra le funzioni dirigenziali ha prodotto come logica conseguenza un fiorire di conflitti sia a livello decisionale (priorità e indirizzo delle scelte) sia a livello operativo (utilizzo delle risorse uomo-macchina).

Ridisegnare la struttura organizzativa disaccoppiando il processo decisionale a livello strategico, lasciato ai tre soci in totale autonomia, dal processo decisionale a livello Operation è stato il primo sforzo.

Un'attenta analisi delle reali competenze in termini di necessità/disponibilità ha permesso di definire per l'intero comparto produttivo una nuova organizzazione più snella e adatta alla gestione dei processi in carico.

A differenza della precedente organizzazione, è stata definita una nuova autorità, l'Operation

Manager, affiancato da tre referenti di area-processo.

Al primo il compito di risolvere i conflitti di risorsa e mantenere alta l'efficienza rimuovendo e risolvendo ogni ostacolo organizzativo-logistico, ai secondi la facoltà di organizzare "localmente" le risorse uomo-macchina per garantire, quanto basta, un minimo di ottimo locale nel rispetto dei programmi di produzione assegnati.

L'organizzazione della produzione, che include un'unità tecnica, è stata meglio articolata individuando aree di competenza più specifiche, rimuovendo così le possibili cause di conflitto e inefficienza nella gestione della commessa. Un esempio fra tutti: l'attività di nesting è stata portata dall'area "LASER" all'area di "INGEGNERIA", permettendo un consistente recupero di tempo altrimenti perso irrimediabilmente nello sviluppo della commessa. L'operazione è stata completata con la scrittura e/o la ri-definizione di procedure, al fine di rendere il più ri-

.....

"Tanto è logico pensare – sostiene T. Mussi di Asset Work - che un prodotto richiesto dal cliente e che comporta un tempo totale di lavorazione non superiore a 4-5 ore non possa essere consegnato in un tempo superiore a 10-20 volte (1-3 settimane) tanto la realtà è ben altra; e Me.Com. non fa eccezione".

.....

petibili tutti i processi della produzione eliminando quanta più variabilità possibile a partire da quella generata dalla discrezionalità delle risorse.

La pianificazione della produzione

La vera svolta. Quasi un paradosso: accelerare mantenendo il programma più fermo possibile!

Dunque la pianificazione per stabilizzare il sistema prima di tutto. L'approccio è stato quello classico proposto dalla Teoria dei Vincoli. In Me.Com. lo sviluppo interno di alcuni algoritmi interagenti con il sistema gestionale ha facilitato e reso possibile in poche settimane l'avvio del processo di pianificazione, mediante la generazione di programmi settimanali divisi per area di compe

I Problemi Cronici di Me.Com.

- I nostri clienti ci stanno chiedendo solo riduzione dei prezzi
- La concorrenza nel taglio laser è sempre più aggressiva e conveniente (per il cliente !)
- La nostra capacità di produrre lamiere tagliate, piegate e saldate sembra nettamente superiore ai risultati che otteniamo (basso rendimento)
- Non abbiamo un metodo ed una focalizzazione adeguata al raggiungimento della massima efficienza dei processi produttivi ed al raggiungimento degli obiettivi
- Non è chiaro in che direzione (processo di lavorazione) conviene investire ed in generale quali obiettivi porci
- I clienti lamentano ritardi nelle consegne
- Abbiamo elevato valore di magazzino e nonostante ciò lavoriamo sempre in emergenza
- I cambi di programma e di priorità sono all'ordine del giorno
- Ruoli e responsabilità del management non sono sempre chiari e definiti

+ 30% Aumento del Faturato

E' quanto ottenuto in soli 9 mesi migliorando il servizio al cliente.

+ 34 % Aumento Marginalità

Su tutto il venduto, aumento che si è tradotto in utile.

98% Rispetto dei tempi di consegna

Applicando i principi della TOC in pochi mesi si è passati dal 75 al 98%

tenza (nesting, taglio, piega, assemblaggio). I programmi tengono conto sia del carico della risorsa vincolo, sia della correlazione tra le varie fasi

.....

A oggi possiamo dire di avere trovato il bandolo della matassa e sicuramente abbiamo imparato concetti che ogni imprenditore dovrebbe conoscere: "vincolo, carta di controllo, tvc, oe e, soprattutto, throughput.

.....

e ovviamente della data di consegna dichiarata al cliente e dei tempi ciclo assegnati.

In questo modo tutte le necessità di risoluzione di conflitto di risorsa sono state anticipate e portate ad un livello più alto (operation manager), mentre i referenti di area hanno mantenuto un adeguato grado di libertà per ottimizzare localmente le sequenze della



produzione.

Per arrivare a questo risultato ovviamente sono stati risolti alcuni prerequisiti di fondo quali la scelta del vincolo, la definizione di regole per la pianificazione volte a massimizzare lo sfruttamento e il rendimento del vincolo, l'implementazione di un feedback efficace dalla produzione (per aggiornare costantemente il carico di lavoro assegnato e pilotare le vendite nell'accettazione degli ordini).

La scelta del vincolo. In mancanza di dati certi, indispensabili per determinare "scientificamente" il vincolo, si è optato per una scelta strategica. Pur

essendo evidente fin dall'inizio che il vincolo sarebbe dovuto essere il reparto assemblaggio, si è preferito iniziare individuando il laser quale fattore limitante per le seguenti ragioni:

1. disponibilità di dati storici
2. tecnologia (la più avanzata e onerosa, quindi più economico subordinare ad esso)
3. più facilmente programmabile (avendo cicli ben

definiti e dimensionati con un rapporto tra tempi stimati e tempi reali praticamente uguale a 1)

Un'altra fondamentale considerazione. La prima analisi dei dati aveva permesso di osare una stima di capacità globale non sfruttata del 30% circa. Quindi, come logica conseguenza, da qualunque parte fossimo partiti nel recuperare efficienza, saremmo arrivati all'unica conclusione possibile: la domanda del mercato attuale non satura la capacità di Me.Com.: cioè abbiamo un vincolo esterno.

Nel caso specifico della Me.Com, dunque, è stata usata la teoria dei vincoli per ottenere stabilità nel sistema al fine di recuperare efficienza rapidamente quanto basta per mettere in evidenza il vero vincolo interno e, se

.....

Nicoletta Mezzadri che con il fratello Paolo si è messa alla guida dell'azienda così commenta: "Il fatto di esserci riorganizzati e di conseguenza avere ridotto i tempi di consegna, ci ha dato la sensazione di lavorare facendo meno fatica anche se in realtà la produzione continua ad aumentare, ci ha dato la sensazione di avere poco lavoro da fare e tutto questo ci ha fatto spingere il piede sull'acceleratore "Vendite".

.....

confermato, quello esterno. E così è stato: pochi mesi di lavoro per avvalorare l'idea.

Throughput accounting: quando il gioco si fa duro !!

Non c'è metodo che tenga se all'azione non si accompagna una misura dell'obiettivo raggiunto. Anche in Me.Com. l'utilizzo del Tput Accounting (l'innovativa metodologia di contabilità direzionale e industriale che

.....

Continua Nicoletta: " ..un'altra soddisfazione la riceviamo dai clienti quando riconoscono il lavoro e l'impegno per avere cambiato radicalmente il nostro rapporto.

Un altro punto importante è stato quello di essere riusciti (lo facciamo costantemente) a selezionare i clienti e a non lavorare più con quelli che in realtà non generavano throughput. Questo è stato un grande cambiamento; anche di mentalità".

.....

fa parte della TOC – Theory of Constraints) è stato determinante nell'individuazione sia dei prodotti più redditizi (in rapporto al tempo impegnato del vincolo) sia nella determinazione del vincolo reale. Incrociando, infatti, l'analisi di redditività dei prodotti (segmentati per famiglia e per ciclo di lavorazione) con una simulazione dell'azienda, ottenuta mediante l'uso di un foglio di calcolo e l'inserimento dei parametri di tempo e resa delle varie fasi, si è potuto inequivocabilmente determinare il vero vincolo allo sviluppo del business: l'assemblaggio. Un secondo effetto generato dalla pratica del Tput Accounting è stato quello di migliorare la consapevolezza della direzione sulla validità o meno di alcuni prodotti da sempre sostenuti per ragioni storiche, ma di fatto molto poco redditizi al fine del risultato economico. Anche da questo

	Dal 2006	Al Lug 2007
Rispetto dei tempi di consegna concordati con il cliente	75 %	98 %
Tempo medio di consegna	100 %	Miglioramento del 30 %
Saturazione della capacità globale	100 %	+ 65 %
Fatturato (sul periodo)	100 %	+ 30 %
Tput / vendite	100 %	+ 34 %
Tput / Spese Operative	100 %	+ 58 %



Da notare come un miglior approccio alle vendite abbia generato una miglior capacità a generare profitto (T/V +34%) e una migliore efficienza abbia dato un miglior rendimento economico a parità di spese operative (T/SO +58%).

Oltre a questi ottimi risultati ed ai benefici già sopra descritti, vanno aggiunti altri effetti collaterali generati con l'intervento di Asset Work.

Primo fra tutti una maggiore

ottenuto con l'intervento, è un nuovo clima che si avverte in azienda. In tutti i reparti si respira un'aria nuova, le risorse sono maggiormente motivate e consapevoli del ruolo e del risultato richiesto, sono scomparse pressoché definitivamente situazioni di tensione e nervosismo generato dalla costante pressione per finire in tempo e dai continui cambi di programma.

Questo clima di compartecipazione e distensione ha permesso, tra le altre iniziative, di recuperare mediante lo studio e lo sviluppo di progetti obiettivo, i ritardi accumulati nei mesi precedenti (in alcuni casi pari anche a due settimane di saturazione reparto) in tempi veramente rapidi.

punto di vista i risultati ottenuti dopo 7 mesi di lavoro sono stati veramente lusinghieri.

Gli obiettivi raggiunti.

Più che parole, pochi numeri rendono giustizia del lavoro svolto e dei risultati tangibili ottenuti. Nella tabella in alto il confronto tra la situazione di fine luglio 2007 con l'anno precedente.

consapevolezza delle proprie capacità e opportunità. Grazie al metodo e agli strumenti che l'approccio della teoria dei vincoli ha portato, a livello dirigenziale,

.....
“Il fatto importante, dal mio punto di vista”, - ricalca Paolo Mezzadri - “è che abbiamo acquisito il metodo, questo significa che possiamo operare autonomamente e ricorrere alla consulenza per affrontare altri progetti senza vedere svanire il lavoro fatto in questo periodo”.

adesso il percorso per il miglioramento del proprio essere sul mercato è molto chiaro e delineato. Sono chiari i passi da svolgere e le lacune da colmare, ma altrettanto ben definiti sono i traguardi raggiungibili.

Ultimo, ma non meno benefico effetto collaterale

Nell'occasione è stato anche sperimentato l'approccio del riconoscimento alle risorse, legato all'unità di misura dell'obiettivo assegnato con grande soddisfazione reciproca delle parti in gioco.

Un secondo esperimento è stato quello di costituire un gruppo di lavoro trasversale alle aree per definire un nuovo ciclo di produzione intorno ad un prodotto che altrimenti sarebbe stato giudicato non redditizio. Lo studio gestito quasi in autonomia dal personale dell'area tecnica e della produzione ha portato ad una riduzione dei tempi ciclo superiore al 55%.

La strada per il futuro è spianata.

