

# GEA NIRO SOAVI

## QUANDO L'INNOVAZIONE DIVENTA PROFITTO

**Innovare con lungimiranza significa non solo aumentare il fatturato e l'export, ma anche la potenzialità di assumere nuovo personale, in un circolo virtuoso.** Non a caso, dalle varie indagini realizzate, risulta che le pmi italiane che hanno investito in innovazione hanno aumentato il proprio fatturato del 6-8%, e di queste ben un terzo ha incrementato il numero di addetti del 4-10%. Eppure ben il 40% delle pmi italiane non investe in innovazione più del 5% del fatturato, e il 37,4% non ha una struttura dedicata.

**TRA LE AZIENDE CHE CREDONO E INVESTONO IN INNOVAZIONE CON SUCCESSO, VI È GEA NIRO SOAVI.** L'azienda è parte della divisione italiana GEA Mechanical Equipment del gruppo internazionale GEA, quotato in borsa a Francoforte e leader mondiale nella produzione di macchinari e tecnologie nel settore alimentare, ma anche non-food, come l'industria chimica e farmaceutica. In Italia, la società ha sede a Parma, dove circa 150 dipendenti contribuiscono alla produzione di 800 omogeneizzatori

all'anno, personalizzati sulle esigenze dei clienti ed è, nel gruppo, una delle aziende con maggior profitto.

Nel 2010, nonostante gli ottimi risultati raggiunti sul mercato (margine lordo del 25% su un fatturato annuale di 60 milioni di euro), la società sviluppa una nuova strategia per raggiungere obiettivi sempre più ambiziosi sul lungo periodo. Decide pertanto di mettere in discussione i propri processi per impostarne nuovi maggiormente efficienti.

**"L'obiettivo del cambiamento è fare innovazione non solo di prodotto – racconta Massimiliano Bizzarri, Chief Operation Officer di GEA Niro Soavi – ma anche di processo, collegando sinergicamente i due aspetti. Per far ciò, è necessario osservare le cose con occhi nuovi, disimparare ciò che si conosce bene per imparare qualcosa di nuovo. E bisogna guardare lontano.** Per noi, per esempio, è fondamentale studiare i cosiddetti megatrend in

**Bisogna creare una partnership tra l'anima operativa e quella innovativa dell'azienda.**

ambito demografico, logistico, tecnologico, sociale e geopolitico, guardare a quali saranno le tendenze e le relative conseguenze dell'urbanizzazione o dell'innalzamento dell'età media: questi elementi infatti, comportano mutamenti

nella vita delle persone, generano cambiamenti nei consumi alimentari e tutto ciò chiaramente si riflette sulle esigenze dei produttori di alimenti e, di conseguenza, su chi produce gli impianti.

**D'altra parte, fare le cose nella stessa maniera per tanto tempo, crea routine e solchi mentali che impediscono di vedere in modo complessivo il contesto, per cui si arriva a ripetere sempre gli stessi errori: ciò che viene chiamato il "paradosso degli occhiali".** È poi molto difficile riuscire a liberarsi di questi occhiali per vedere le cose in un'ottica diversa ed è raro che lo stimolo al cambiamento nasca all'interno dell'azienda: ecco perché può essere utile avvalersi di un consulente esterno.

In azienda, esistono due aspetti che vanno fatti collaborare sinergicamente. Da una parte l'operatività, la performance engine (gestione operativa dell'azienda,





per generare un risultato a breve-medio periodo), gli assetti produttivi e i processi quotidiani che devono essere ripetibili e prevedibili per evitare il più possibile gli errori, per organizzare i budget e allocare le risorse.

Dall'altra parte, l'innovazione, che nasce da un approccio slegato dalla routine, è spesso riconducibile a concetti fuori dal consueto.

**BISOGNA CREARE UNA PARTNERSHIP TRA QUESTE DUE ANIME DELL'AZIENDA, QUELLA OPERATIVA (CHE GENERA L'OUTPUT QUOTIDIANO) E QUELLA INNOVATIVA.**

L'obiettivo è condividere il know-how e miscelare i due diversi approcci, per generare un'innovazione che abbia una ricaduta sul prodotto e sulla marginalità".

**IN CONCRETO, I PROGETTI IMPLEMENTATI IN GEA.**

Con Bonfiglioli Consulting sono stati elaborati e messi in atto **quattro macro-progetti che hanno toccato varie aree aziendali: Innovation, Engineering, Sales, Production.** Il primo progetto, denominato internamente **Progetto Everest** per evocare obiettivi ambiziosi, ha riguardato la **revisione delle metodologie operative in area tecnica:** i macro-obiettivi erano legati al tema della parte organizzativa, all'empower-

ment delle risorse e alla riduzione degli sprechi generati sia nel trattare le commesse quotidiane, ma anche nella gestione delle attività, con l'obiettivo finale di incrementare il valore dell'azienda e del prodotto.

**Il Progetto Apollo**, implementato negli ultimi due anni, ha invece come obiettivo **l'incremento della capacità produttiva e la riduzione dei tempi di attraversamento di commessa.** Nonostante il prodotto di GEA sia personalizzato sulle esigenze del cliente e quindi difficilmente riconducibile ad uno standard, si è cercato di creare – sugli elementi di base – una ripetibilità delle operazioni di assemblaggio, per ottimizzare il flusso produttivo e per rendere lineare la maggior parte del processo, con il risultato di standardizzare ben il 70% dell'assemblaggio, in postazioni attrezzate e alimentate con i materiali sincronizzati all'avanzamento della linea produttiva con logica just in time.

Gli ultimi due progetti sono in corso quest'anno. **Il Progetto Sun, in area commerciale**, opera su due fronti: da una parte l'applicazione di metodologie lean ad attività di tipo amministrativo; dall'altra parte un'attività che riguarda il "patto logistico", un sistema per generare un sincronismo forte tra aree commerciale, tecnica e produttiva, per ottenere piani di produzione più efficaci.

**Il Progetto GEaRICO**, anch'esso ancora in corso, ha invece l'obiettivo di **ingegnerizzare e ripensare la macchina top di gamma (NS5355).** L'obiettivo è quello di ridurre i costi di produzione senza intaccare la qualità sostanziale percepita dal cliente e le prestazioni della macchina. La metodologia applicata in questo caso è quella di over cost/over quality necessaria per individuare elementi da ottimizzare senza diminuire la qualità del prodotto. Per ottimizzare ulteriormente i processi produttivi si è re-ingegnerizzato il prodotto con logiche di design for manufacturing e assembly.

## Come è stata applicata la metodologia lean.

Il processo tipico di implementazione della metodologia lean è iniziato con la mappatura del flusso del valore, una fotografia dettagliata dei flussi e la conseguente pianificazione volta a generare un miglior risultato attraverso un processo più efficiente e che genera meno sprechi.

**Il concetto di innovazione è la somma della generazione di idee vincenti e della gestione di processi robusti che trasformano le idee in profitto.**

Nessuno dei due elementi può prescindere dall'altro.

Il riassetto organizzativo ha poi riguardato anche l'analisi del clima aziendale, poiché i cambiamenti possono generare ansie, resistenze, difficoltà nelle persone. È stato implementato anche un sistema di pianificazione visuale, di monitoraggio dei carichi di lavoro (kanban/scrum) in tutte le aree aziendali, basato sulle reali capacità di output dell'azienda al fine di monitorare gli stati di avanzamento di progetti e commesse e prevenire i ritardi e gli sprechi.

## Risultati Progetto Apollo

- Tempi di consegna per lavori standard **ridotti del 25%**
- Tempo rendimento del processo di assemblaggio (lavori "standard") **ridotto del 33%**
- Produttività nella catena di montaggio (lavori "standard") **aumentata del 15%**
- Capacità massima di produzione **aumentata del 30%**
- WIP (work in process) di montaggio **ridotto del 35%**