

Ottimizzare i flussi

Crescere attraverso l'ottimizzazione della produzione si può, grazie alla tecnologia e al 'saper fare', dando vita a un ciclo produttivo virtuoso e sostenibile

La società bergamasca M.A.R.C., da 45 anni attiva nel settore degli elastici, nastri e tessuti siliconati per il mondo dell'abbigliamento sportivo, tecnico, workwear e medicale, ha iniziato un

percorso di trasformazione del core business passando dal solo commercio, alla vera e propria progettazione e produzione. Per la revisione dei processi interni necessaria a questa trasformazione, M.A.R.C. si è affidata alla socie-

tà di consulenza Vendor e, grazie a un approccio integrato, sinergico e multidisciplinare, ha raggiunto importanti obiettivi di ottimizzazione, con significative ricadute positive sulla produttività aziendale.

"Quello che ci ha particolarmente colpito è il metodo utilizzato da Vendor per supportarci in questa sfida. Nel 2020, infatti, siamo passati definitivamente dalla vendita alla produzione. Ci siamo resi conto che dovevamo ridefinire i processi, capivamo dove volevamo arrivare ma ci serviva la competenza di una realtà esterna capace di regolare i flussi. Avevamo la necessità di una consulenza esterna per rendere concreto ciò che noi potevamo solo immaginare e Vendor ci ha fornito un supporto fondamentale" racconta Fabio Aceti, CEO di M.A.R.C.

Come molte aziende nate e cresciute lungo le generazioni, M.A.R.C. portava sulle proprie spalle flussi di lavoro e automatismi che non riuscivano più a seguire il passo di una nuova crescita e che rischiavano di impedirne lo sviluppo. La scelta è stata quella di affidarsi alla società di consulenza di efficienza aziendale Vendor, che dopo una prima fase di assessment e quindi di analisi dei processi interni, ha messo in campo un vero e proprio affiancamento operativo, strutturato su 12 mesi.

La 'Diagnosi 4.0'

Il percorso di ottimizzazione sviluppato da Vendor ha previsto un primo momento di 'Diagnosi 4.0', ovvero uno studio dello stato dell'arte che ha visto 4 importanti tappe di analisi. La prima si è incentrata sulla mappatura del flusso fisico dei materiali all'interno del magazzino e degli stabilimenti produttivi di M.A.R.C. In un secondo momento si è cercato di ottenere una fotografia della situazione relativa al flusso informativo tra gli uffici aziendali, insieme a una panoramica degli strumenti utilizzati in produzione, al fine di individuare le principali criticità. Quindi, l'ultimo



A partire dal 2020 la società M.A.R.C ha intrapreso un progetto di revisione dei processi interni che ha traghettato l'azienda da una realtà prettamente commerciale ad azienda produttiva



La società di consulenza Vendor ha dato vita a nuovi flussi organizzativi e strumenti digitali a supporto

step ha comportato la definizione di soluzioni concepite ad hoc.

Di fondamentale importanza è stato l'ascolto attivo da parte dei consulenti, finalizzato a sondare ogni possibile elemento critico o non conforme. Dalle evidenze risultanti sono poi derivate delle analisi specifiche: spaghetti chart di magazzini e produzione, flow chart delle funzioni aziendali strategiche e un'attenta disamina dei dati sulla qualità. Vendor è riuscita a mettere a sistema ogni meccanismo interno all'azienda e ha quindi suggerito a M.A.R.C di adottare un modello produttivo più innovativo ed efficiente. Molti interventi sono già stati portati a termine, mentre altri sono ancora in via di applicazione in un'ottica di miglioramento continuo sul lungo periodo. In particolare, è stato mappato l'intero flusso di movimentazione dei prodotti e della produzione, e si è provveduto ad analizzare la gestione delle attività svolte dagli uffici amministrativi. È stata inoltre reingegnerizzata l'intera gestione degli acquisti e del magazzino e, con il supporto di un team di ingegneri specializzati, è stato implementato un nuovo sistema informativo capace di rendere più efficiente l'azienda dal punto di vista tecnologico.

Nello specifico, la raccolta dati, che veniva fatta inizialmente manualmente, su fogli Excel, è stata digitalizzata. "Stiamo concludendo ora l'implementazione del MES" spiega Alessandro Carraro, referente del progetto in Vendor "per cui la raccolta dati verrà effettuata in automatico attraverso l'utilizzo di tablet installati sulle linee di produzione. I dati raccolti saranno poi salvati in un database e da lì potranno essere rielaborati per calcolare i KPI necessari per capire l'andamento della produzione e monitorare le performance. La stessa cosa avverrà in magazzino, anch'esso prima gestito 'a vista'. Attualmente stiamo implementando un WMS per la gestione di carichi, scarichi, movimentazioni, allocazioni e prelievi, oltre ad aver ottimizzato spazi e percorsi". Prosegue quindi Carraro: "L'infrastruttura di rete, dove possibile, è stata cablata sulle postazioni, altrimenti è stata realizzata con reti wireless. I tablet vengono impiegati per l'apertura e la chiusura delle fasi (avanzamento fasi), mentre delle pistole permettono di seguire le liste di picking per i prelievi e le movimentazioni di magazzino. È comunque previsto a breve l'impiego di codici a barre".

Il grande salto: la trasformazione del core business

La seconda generazione alla guida di M.A.R.C si è posta a inizio 2020 l'obiettivo di attuare un cambio di passo. Già nel 2017, infatti, l'azienda aveva deciso di internalizzare la progettazione e la produzione dei materiali, mentre fino a quel momento l'attività si era concentrata solo sul fronte commerciale, affidando la produzione a terzi. A fronte dei cambiamenti implementati, nel 2020 l'azienda ha raggiunto un fatturato di 18 milioni di euro.

Oltre a ottimizzare la produzione M.A.R.C si è impegnata nel realizzare un'attività sostenibile, dal filato al riciclo degli scarti, passando per il controllo di tutto il processo. L'azienda dà nuova vita a un terzo dei propri prodotti attraverso il riutilizzo della totalità degli scarti risultanti dal processo produttivo. Altro elemento peculiare è che l'80% dell'energia utilizzata in produzione arriva da un impianto fotovoltaico installato ad hoc, mentre il restante fabbisogno energetico viene colmato da fonti di energia rinnovabili certificate.

M.A.R.C. - www.marcweb.it
Vendor - www.vendorsrl.it