

# IL CASO “ERIN FOODS”.

di Teresa Shanahan (Responsabile gestione),  
e Eileen Murphy (Coordinatrice programma miglioramento)

Nel marzo 1966, il neo-direttore generale della Erin Foods sottolineò la necessità di una nuova visione nonché di una trasformazione culturale di grande portata. Nacque così il ‘Programma di miglioramento’. I temi chiave erano:

- Eliminare sprechi e procedure che non aggiungono valore all’azienda.
- Diventare produttori a basso costo unitario di prodotti a qualità costante.
- Focalizzarsi sui nostri clienti, sulla nostra gente e sui nostri prodotti per conseguire il nostro potenziale.
- Crescere, svilupparci e addestrare il nostro personale ad affrontare positivamente la sfida, dar loro maggior responsabilità per ‘fare la differenza’.

Fu promossa una esercitazione di *benchmarking* esterno per cui furono contattati diversi studi di consulenza. Si discusse con tutti la procedura WCM (*World Class Manufacturing*) e si effettuarono visite alle aziende con cui tali studi avevano lavorato in precedenza.

Scoprimmo molte cose interessanti, tra cui:

- Queste aziende erano passate attraverso un profondo cambiamento culturale.
- I consulenti agevolavano il cambiamento ma era poi compito della gente dell’azienda portare avanti il lavoro duro - ed era lavoro davvero duro!
- Il coinvolgimento totale del gruppo manageriale, soprattutto del massimo dirigente, era assolutamente essenziale - altrimenti non valeva la pena impegnarsi.
- Gli strumenti della WCM non sono altro che buonsenso - niente di nuovo!
- Il cambiamento era stato utile, se non vitale, per tutte le aziende visitate - per i profitti netti e per la sopravvivenza.

Un consulente Fairbart fu incaricato della formazione sugli strumenti del WCM: il gruppo manageriale partecipò ad un convegno sul tema e la Fairbart presentò tali strumenti a dirigenti e quadri. In questa fase cercammo di coinvolgere anche tutti i dipendenti dell’officina ma i negoziati col sindacato fallirono e non ci riuscimmo - nel reparto officina si temeva molto il cambiamento.

La fase diagnostica ebbe inizio con l’introduzione di quattro squadre transfunzionali selezionate, cui fu assegnata una serie ben definita di obiettivi. Questo concetto di ‘transfunzionalità’ era già di per sé molto particolare, in quanto fino a quel momento la Erin Foods era drasticamente compartimentalizzata.

1. SQUADRA LOGISTICA, i cui obiettivi principali erano:

- Conseguire l’eccellenza nel livello dei servizi - Obiettivo 99%.
- Mettere a punto un efficace sistema di previsione e pianificazione.
- Ridurre le scorte di ingredienti, imballaggi, lavori in corso e prodotti finiti, in modo da liberare capitali di esercizio.

Si misurarono disponibilità e accuratezza delle previsioni. Si consultarono i reparti che incontravano difficoltà nel prevedere con accuratezza e tempestività. Il sistema previsionale fu sottoposto a *benchmarking* con una azienda esterna.

Fu messo a punto un sistema di monitoraggio dei livelli delle scorte identificate dalla Squadra:

- *Ingredienti*: individuazione dei 50 principali ingredienti e monitoraggio delle scorte
- *Lavori in corso*: monitoraggio del loro volume e individuazione delle azioni necessarie per farli diminuire.
- *Imballaggi*: individuazione dei 7 principali fornitori e monitoraggio dei livelli di scorta dei prodotti.
- *Prodotti finiti*: monitoraggio dei volumi.

Si stabilirono degli obiettivi relativamente alla riduzione dei livelli di scorte in generale, poi tradotti in grafici e controllati mensilmente. Riguardo al sistema di pianificazione di cui si sentiva il bisogno, lo si individuò in un *benchmarking* con altre aziende e, insieme con il reparto informatico, preparammo una descrizione normativa.

Ad una prima verifica risultò che:

- Il sistema previsionale sta migliorando, ma non è ancora perfetto.
- Abbiamo raggiunto gli obiettivi di riduzione che ci eravamo posti.
- La verifica del nuovo sistema computerizzato di previsione e pianificazione, poteva essere effettuata al novembre 1997.

2. SQUADRA DI APPROVVIGIONAMENTO, i cui obiettivi principali erano:

- Ridurre del 15% il costo delle materie prime.
- Individuare gli articoli/il gruppo di articoli più costosi e approntare una scaletta di priorità.
- Standardizzare quanto più possibile gli ingredienti, utilizzando le risorse di R & S.
- Standardizzare il più possibile i requisiti di imballaggio.

Furono individuati gli ingredienti per approvvigionamenti alternativi che consentano maggior economia, gli ingredienti per la razionalizzazione e gli imballaggi di lusso o generici alternativi.

Ad una prima verifica risultò di aver:

- Conseguito risparmio grazie ad un secondo approvvigionamento di circa 20 ingredienti.
- Approntato circa 60 ingredienti al di fuori del sistema.
- Conseguito risparmio con l'uso di stili e tipi alternativi di imballaggi generici.
- Risparmiato oltre mezzo milione di sterline nei costi di imballaggio e di materie prime.

3. SQUADRA DI TRASFORMAZIONE, i cui obiettivi principali erano:

- Sveltire il lavoro, evitare sprechi, strozzature e lavori in corso.
- Studiare l'adattabilità dei macchinari esistenti per produrre prodotti migliori con gli ingredienti a disposizione.
- Creare un ambiente di lavoro piacevole.

Con l'aiuto del CAD si è prodotto un progetto dello stabilimento per capire come ottimizzarlo nel corso dei prossimi cinque anni, si è analizzata la qualità dei prodotti per capire se le attuali apparecchiature sono adeguate e si sono valutati lo stabilimento e l'efficienza per poter creare un parametro di *benchmarking*.

Ad una prima verifica risultò che:

- Il Greencore Group ha deciso una spesa d'impianto di oltre 2 milioni di sterline.
- Nell'ambito di questo progetto, vengono utilizzati nuovi metodi di impasto e di imballaggio dei nostri prodotti in vista di una maggior qualità.
- Vengono applicati parametri di efficienza su macchinari e manodopera, monitorati quotidianamente; tali parametri subiscono modifiche via via che si verificano dei miglioramenti.

4. SQUADRA OPERATIVA, i cui obiettivi principali erano:

- Assicurarsi che tutti i reparti operino in base ad una politica comune per quel che riguarda le attività di Relazioni Industriali.
- Assicurare un valido flusso di informazioni all'interno e tra le varie aree operative.
- Assicurarsi che tutte le questioni di Relazioni Industriali siano gestite in modo veloce ed efficace.

Fu profuso un grande impegno per migliorare le Relazioni Industriali e coinvolgere la gente nel programma di cambiamento e 27 posti di lavoro furono individuati al di fuori del sistema, come parte del programma di miglioramento volto a ridurre il costo unitario globale.

Ad una prima verifica risultò che:

- I negoziati relativi alla razionalizzazione del lavoro erano completi per due terzi.
- Si stava dando vita ad un Tavolo Congiunto con il sindacato SIPTU e di categoria.
- Il SIPTU e il Sindacato di Categoria facevano parte dell'importante programma di elaborazione e completamento dello schema di lavoro.
- Erano stati ottenuti in generale grandi miglioramenti nelle Relazioni Industriali.

In questa prima fase abbiamo conseguito notevoli vantaggi e risparmi nei settori dei Rapporti con il personale (*Squadra operativa*), Capitale di funzionamento (*Squadra logistica*), Approvvigionamenti (*Squadra approvvigionamenti*) e Funzionamento dei macchinari, in cui si stanno risolvendo annosi problemi (*Squadra trasformazione*).

E' fondamentale trarre profitto dai loro buoni risultati e volgere ora l'attenzione all'elaborazione di questa struttura a squadre progettuali. Finora, i componenti delle squadre facevano parte del gruppo manageriale, ma per la nuova fase sono previsti dipendenti di qualunque livello. Le squadre multi-funzionali e multi-livello sono un fattore importante di promozione di cambiamenti durevoli e coronati da successo.

Fin dall'introduzione del Programma di miglioramento alla Erin Foods i dirigenti hanno sempre riconosciuto e compreso la necessità di sottoporre le proprie attività a *benchmarking* e infatti il gruppo manageriale attualmente partecipa ad una iniziativa in tal senso. La fase diagnostica ha definito la situazione delle attuali questioni/procedure, che verranno utilizzate come parametri di valutazione dei miglioramenti.

Un'esercitazione/sondaggio di *benchmarking* da parte della Fairbairt ha riconfermato i settori di cui occuparsi e si sta redigendo una breve strategia per l'innovazione (OPIS) che delinea come vogliamo sia la Erin Foods nel 2002 e che ci permette di individuare oggi quali settori necessitano attenzione/mutamento. Sono in formazione 8 squadre progettuali che analizzeranno i problemi e individueranno le azioni correttive utilizzando concetti di WCB (World Class Benchmarking):

1. Squadra sviluppo fornitori, che dovrà migliorare il rapporto tra Erin Foods e fornitori chiave, già individuati dalla squadra approvvigionamento e mirare ad un rapporto di *partnership* con i fornitori con reciproci vantaggi.
2. Squadra pianificazione, che proseguirà il lavoro della squadra logistica che ha portato ad una riduzione dei nostri livelli ottimali di scorte e messo in moto un sistema per ottimizzare previsioni e pianificazione. Il settore della pianificazione rappresenta per noi una grande sfida e dobbiamo massimizzare l'efficacia degli impianti, le materie prime e l'assistenza ai clienti. Dovrà altresì produrre dei resoconti che individuino:
  - a) Il rapporto risultati pianificati/conseguiti per macchina, prodotto, giorno.
  - b) Il numero di addetti per singolo risultato.
  - c) Il rendimento macchinari attivi.Queste informazioni vanno poi tradotte in diagrammi di controllo e rese ben visibili affinché tutti gli addetti possano riconoscere i risultati o altro.
3. Squadra processo produttivo, che dovrà individuare perdite e sprechi nel settore operativo dello stabilimento e migliorare il flusso delle materie prime e la loro gestione.

1. Squadra stabilimento, che dovrà proseguire l'impegno per ottimizzare il funzionamento dello stabilimento.
2. Squadra informatica, che dovrà passare in rassegna le nostre capacità informatiche e introdurre un sistema di gestione informatica pienamente integrato.
3. Squadra sviluppo/formazione personale, che dovrà elaborare mansionari per le posizioni chiave e organizzare i relativi corsi di formazione.
4. Squadra comunicazione, che dovrà elaborare una politica di comunicazione per uno scambio di informazioni reciproco.
5. Squadra politiche aziendali, che dovrà aggiornare le politiche di assunzione/promozione, molestie, permessi malattia, assenteismo/puntualità, procedure disciplinari, ecc.

Utilizziamo i nostri parametri di *benchmarking*, che la Erin Foods ritiene molto importanti, per monitorare la nostra crescita. Focalizzandoci su tali significativi parametri conseguiremo i nostri obiettivi lavorando assieme al nostro personale.

Tratto da: *Benchmarking for World Class Performance, Fairbairt, 1997 – Conference paper.*