

Nuova mentalità, grandi trasformazioni

In casa Sacma, ormai da un paio di anni è in corso un'importante trasformazione: l'azienda sta cercando un approccio diverso al lavoro, in cui la stretta partnership con il cliente e la conoscenza delle sue reali esigenze applicative rivestono un ruolo essenziale. Alla base di tutto troviamo la formazione, e l'adozione di due moderne e consolidate metodologie.

di Claudia Dagrada

Sacma Macchine per lamiera da un paio di anni sta attuando una significativa trasformazione a tutti i livelli, volta a modernizzare l'azienda pur valorizzandone l'esperienza, plus unico e insostituibile: un know-how conservato in un archivio risalente al 1950, con oltre 3.000 soluzioni tecniche, è ora messo al servizio del cliente in modo più razionale ed efficace, grazie alla radicale metamorfosi in corso. Un processo che coinvolge ogni reparto di Sacma, costituita oggi da volti nuovi e presenze storiche più motivate ad affrontare questa nuova sfida.

Il 2012 sarà quindi un anno caratterizzato da una profonda evoluzione guidata dallo slogan "Sacma in transformation: shift experience into innovation". Proprio per presentare tutte le importanti novità che la riguardano, lo scorso 16 febbraio ha tenuto un incontro con la stampa presso la sede di Crosio della Valle, in provincia di Varese. L'obiettivo che si propone la società varesina è quello di trasformare l'esperienza in innovazione, ovvero sfruttare al massimo la profonda competenza maturata nei decenni precedenti per rinnovarsi, portando avanti la continuità con il passato e con tutto ciò che esso rappresenta. Sacma ha sempre progettato e costruito le proprie macchine internamente, senza avvalersi di strutture esterne e soprattutto senza dislocare mai la produzione in Paesi "low cost".

Innovazione più di processo e di approccio al mercato

Il vento del cambiamento ha iniziato a soffiare nel luglio 2010, con la nomina ad Amministratore Delegato di Patrick Colombo, terza generazione



della famiglia proprietaria e da sedici anni presente in azienda. Sotto la nuova guida, Sacma ha cercato un approccio diverso al lavoro, non solo attraverso metodologie all'avanguardia ma anche e soprattutto grazie a una mentalità differente: formazione, motivazione, team, condivisione sono solo alcune delle parole chiave dell'attività di Sacma nel 2012.

La trasformazione è dunque partita da un'analisi delle dinamiche interne, ridefinendo ruoli e interazioni per ottimizzare il lavoro del gruppo, superando l'idea capo/sottoposti per puntare al raggiungimento di un obiettivo comune.

Afferma Patrick Colombo: "Sacma è conosciuta per essere una realtà piuttosto conservatrice, ma questo sarà un anno pieno di trasformazioni. Abbiamo

cominciato a fare innovazione più di processo e di approccio al mercato che di carattere tecnologico, ambito in cui siamo sempre all'avanguardia. Vorremmo porci in modo differente rispetto a quello che abbiamo sempre fatto. Mio padre continua a essere presente in azienda, ne ha fatto la storia e continuerà a farla per quanto riguarda l'accompagnamento delle generazioni successive".





Il know-how Sacma conservato in un archivio risalente al 1950, con oltre 3.000 soluzioni tecniche, è ora messo al servizio del cliente in modo più razionale ed efficace.



Patrick Colombo, Amministratore Delegato Sacma dal 2010.

Due metodologie all'avanguardia

Alla base di questa profonda evoluzione c'è la formazione, l'unico modo per capire le vere esigenze dei clienti. Per fare ciò, vengono adottati due sistemi complementari: Six Sigma e Lean Manufacturing. Il primo studia i processi produttivi secondo la cosiddetta "voice of the customer" e il concetto di valore, basandosi su un'analisi rigorosa attraverso dati affidabili e strumenti statistici, mentre il secondo sistema si incentra sull'idea di snellire il processo per evitare operazioni ridondanti, inutili e costose. Bisogna infatti andare in profondità per quanto riguarda i problemi e le reali necessità applicative: per consigliare il sistema produttivo più idoneo vanno presi in considerazione diversi elementi (capacità, numero di addetti per linea, produzione effettiva, tempi transitori e di processo ecc.), identificabili grazie a una politica di co-partnership con i clienti, che vengono coinvolti nella definizione dell'impianto, un bene strumentale che durerà molti anni. Dialogo e condivisione hanno già portato a benefici tangibili come la riduzione del prezzo, mante-

nendo invariate la reale produzione, la qualità e la durabilità dell'investimento Sacma nel tempo.

Andare ancora più in profondità per conoscere le esigenze dei clienti

Sul mercato non basta essere dei bravi progettisti, realizzare macchine tecnologicamente all'avanguardia, ma è fondamentale saper interpretare le condizioni e le situazioni contingenti, ed è questa la trasformazione che Sacma vuole realizzare: cercare di ottimizzare, puntare a quello che il mercato richiede. L'innovazione infatti è tale solo quando il beneficio che ne consegue è immediato per il cliente. "La nuova metodologia intende proprio entrare nel dettaglio, affrontare i problemi in profondità" precisa Fabrizio Visconti, Responsabile Tecnico in Sacma. "Per fare tutte queste considerazioni è essenziale disporre di un metodo analitico e scientifico. Sfruttando tale approccio, abbiamo cominciato a ragionare come una grande azienda, non in termini di dimensioni ma di visione sistemica del business. Il risultato chiaramente sarà a lungo termine perché capire le informazioni che servono, raccoglierle, schematizzarle, sintetizzarle attraverso i numeri e quindi analizzarle richiede molto lavoro. Non ci si deve basare su una sola informazione, ma su un concetto globale e sistemico, ovvero il cuore della metodologia Six Sigma. Mettendo insieme questa prospettiva a quella della Lean Manufacturing, possiamo ottenere la trasformazione di struttura che ci siamo proposti". Ma il mercato è maturo per recepire un approccio simile? Specifica Fabrizio Visconti: "Il cambiamento spesso fa paura. Sta a noi far capire al cliente che



Sacma è passata da tempi di consegna di 12-14 mesi a 6-8 mesi, con un'implementazione di produttività da 2-3 a 6-8 impianti, per arrivare nei prossimi anni a un target di 15-20 impianti annui.



alla base di queste nuove metodologie c'è la condivisione di un obiettivo comune, che è quello di far fronte alle sue reali necessità applicative. Non è detto infatti che l'azienda abbia tutte le conoscenze in merito a questo nuovo metodo, sta a noi tradurlo in un linguaggio chiaro e comprensibile".

Velocità di realizzazione delle linee e miglioramento dei servizi

Tali metodologie si stanno dimostrando vantaggiose anche in termini di velocità di realizzazione delle linee: si è passati da tempi di consegna di 12-14 mesi a 6-8 mesi, con un'implementazione di produttività da 2-3 a 6-8 impianti, per arrivare nei prossimi anni a un target di 15-20 impianti annui.

Sottolinea Patrick Colombo: "Abbiamo migliorato il processo interno non solo a livello produttivo, ma anche in termini di offerte mirate. Cerchiamo di capire da quali settori proviene la maggior parte delle richieste e le dimensioni delle imprese: diminuendo e razionalizzando quella che è la nostra offerta, siamo in grado di ridurre l'archivio tecnico, facilitando il compito alla produzione che ha così molti meno codici da gestire".

Sacma sta inoltre riprogettando il servizio after sales per gestirlo in modo strutturato, in abbinamento a una manutenzione preventiva, per essere ancora più vicini al cliente, visitandolo, informandolo su quali pezzi devono eventualmente essere sostituiti, oppure semplicemente consigliandolo su come aumentare la produttività senza dover necessariamente cambiare l'impianto. In particolare, uno dei progetti futuri riguarda un numero di telefono dedicato appositamente al servizio post vendita, in modo da garantire un'attività di assistenza programmata e un servizio più puntuale rispetto a quello offerto in passato.

Sono quindi diversi i fronti della trasformazione in atto in Sacma, non da ultimo quello dell'immagine, specchio del cambiamento: l'azienda è presente a Tube 2012 a Düsseldorf, e a EuroBLECH ad Hannover il prossimo ottobre, con stand e layout completamente nuovi.

L'ARTICOLO È DI VOSTRO INTERESSE? DITELO A: flodiretto@publitech.it