

Eliminazione degli sprechi nel reparto di taglio

COME PORTARE EFFICIENZA IN UNA FASE DI LAVORO CHE VEDE PROTAGONISTE MACCHINE DALLE PERFORMANCE ASSAI ELEVATE? IL TAGLIO DELLA LAMIERA SEMBRA UN PROCESSO GIÀ EFFICIENTE, TUTTAVIA DEGLI SPRECHI E DEI MARGINI DI MIGLIORAMENTO CI SONO ECCOME. BASTA SAPERE DOVE CERCALI

Il reparto di taglio delle carpenterie metalliche vede spesso la presenza di macchine costose e performanti, laser con magazzini automatici che permettono di lavorare in non presidiato, tutti i giorni della settimana e a ogni ora. Attorno a questi macchinari operatori e carrellisti cercano in ogni modo di tagliare lamiera con continuità, spesso con grande fatica e con stress dovuto ai continui cambi di pianificazione. È un compito arduo capire come organizzare il taglio e come gestire le relazioni con gli altri reparti aziendali. Per molti imprenditori quintali tagliati giornalmente diventano un obiettivo da raggiungere con tutti i mezzi per giustificare gli investimenti fatti, risparmiare ferro investendo in fasi di nesting un dovere. Il motto è tagliare tanto e con poco scarto.

Macchine efficienti ma tempi morti

Seguiamo il flusso e partiamo dai fornitori del reparto taglio, principalmente i commercianti di lamiera e la logistica, e dalla loro capacità di permettere un rapido approvvigionamento di materiale. Fornitori capaci di consegnare velocemente e rispettare i tempi permettono un abbassamento delle scorte, ma sono anche quelli economicamente interessanti? L'ufficio acquisti persegue l'obiettivo del risparmio e sceglie di confermare le offerte più economiche, questo è ciò che viene imposto agli acquirenti per abbassare i costi diretti presenti in distinta base. Purtroppo sfuggono i movimenti degli operatori, il tempo dei carrellisti nel cercare il bancale giusto tra i tanti impilati in magazzino, lo spazio occupato dal materiale

acquistato in anticipo, le lamiere rottamate, le difficoltà di movimento nei magazzini saturi, in definitiva tanti costi occulti. Altra problematica è la distanza tra i magazzini lamiera e il reparto taglio, i laser talvolta restano fermi in attesa che gli operatori riescano a caricare la lamiera, tempi allungati dalla ricerca di persone, mezzi di sollevamento o semplicemente dal tempo di percorrenza tra scaffale e macchina. La vera soluzione è avere fornitori affidabili in termini di rispetto dei tempi di consegna e capaci di fornire piccole quantità, il vero obiettivo è scaricare dal camion, appoggiare il bancale direttamente in reparto e tagliare! Siete sicuri che questi fornitori costino veramente di più quelli che vi portano ad aumentare le scorte e le aree dedicate allo stoccaggio? Non dobbiamo dimenticare che un operatore costa circa 25 €/h e se gli associamo una macchina ferma molto di più. In reparto i programmi di taglio sono talvolta altra fonte di spreco, nesting tesi al risparmio del materiale, hanno le conseguenze di creare magazzini di lamiere tagliate da movimentare e stoccare, di generare attese nei reparti a valle che per creare un manufatto hanno bisogno di uno spessore che attende di essere tagliato, di generare stress quando la pianificazione va stravolta per una urgenza perché la flessibilità non è perseguita e allenata nel tempo. Ma qual è l'obiettivo aziendale? Soddisfare il cliente o il laserista? L'ovvia risposta è motivare il cliente a continuare la collaborazione con la nostra azienda e per farlo è necessario essere in grado di produrre ciò che serve e quando serve abbattendo, e non assecondando, tutti gli ostacoli che ce lo vietano.

Velocità: soluzione o problema?

Altra domanda da porsi in reparto è quali siano le necessità dei clienti interni. La lean production insegna che la fase più lenta determina la capacità di consegnare ai clienti e di fatturare, spiega che fasi troppo veloci rallentano le fasi a valle. In pratica la grande rapidità acquisita negli anni dalle macchine da taglio ha alimentato i magazzini di semilavorato in area piegatura, fase che non ha goduto della stessa evoluzione tecnologica. Il risultato è che i piegatori sono costretti a cercare sugli scaffali o a terra il materiale da piegare, si muovono, cercano persone che conoscono l'ubicazione, in definitiva lasciano le presse piegatrici inoperose. La velocità acquisita nel reparto taglio, ha rallentato la piegatura! Anche i saldatori sono clienti interni spesso insoddisfatti, anche loro alla ricerca di materiale, sollecitano il taglio e la piega di pezzi utili alla commessa, montano e smontano maschere in attesa delle consegne degli stessi.

Come ottimizzare il taglio?

Individuare i percorsi

Primo passo è stampare la piantina dell'azienda e con una biro tracciare il percorso del materiale, quello che viene definito "spaghetti chart", sarà così possibile valutare rapidamente la complessità dei movimenti e i metri percorsi da ogni singolo foglio di lamiera, in definitiva i costi generati dai movimenti.

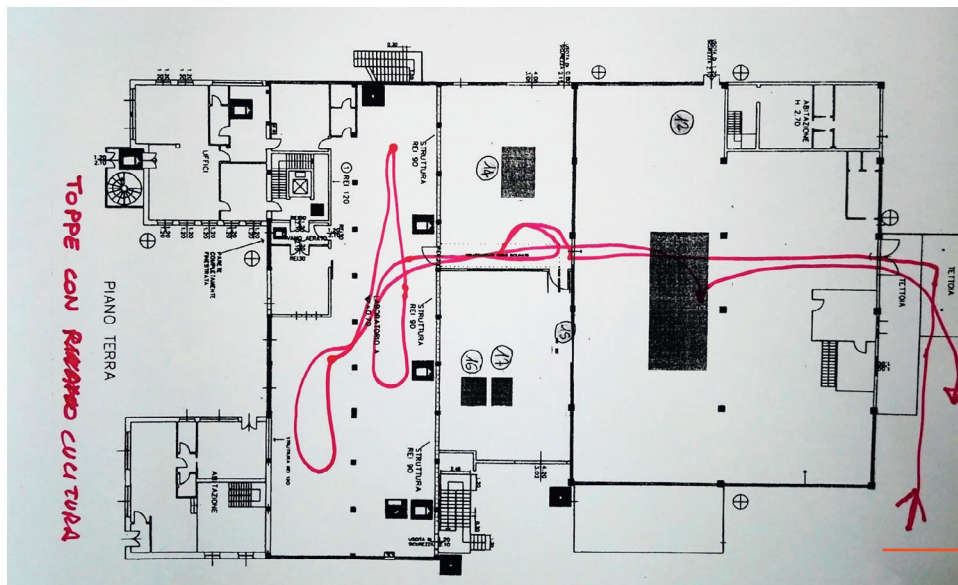
Da lì si può partire con una riorganizzazione del layout. Il vero obiettivo è ottimizzare i flussi quindi è importante abbandonare le abitudini e smettere di accorpare macchine e operatori con funzione simile. Investire qualche migliaio di euro potrebbe permettere di essere più veloci, di fare meno fatica e di rispettare i tempi di consegna richiesti.

Ottimizzare i fornitori

Nel nuovo layout la dimensione e la posizione dei magazzini potrà essere oggetto di valutazione solo dopo un processo di ottimizzazione del parco fornitori, consegne veloci e puntali abbasseranno l'esigenza di capannoni, scaffali e mulettisti. È utile inserire negli obiettivi degli acquirenti la costante diminuzione del magazzino e la continuità della produzione, non solo il risparmio economico legato all'acquisto. Questo porterà un reale vantaggio in termini di servizio ai clienti interni ed esterni.

“ Le fasi troppo veloci rallentano le fasi a valle, e sono le fasi lente a determinare la capacità di completare un lavoro e quindi fatturare ”





Esempio di Spaghetti Chart che illustra il percorso di un foglio di lamiera in un'ipotetica carpenteria

Ordine e pulizia nei reparti

Migliorata la disposizione delle macchine e la qualità dei fornitori è poi possibile definire gli spazi nei reparti, a questo punto diventa di primaria importanza gestire al meglio queste aree perché sia più semplice valutare l'andamento della produzione. Ordine e pulizia, come insegnano le 5S della lean, permetteranno di eliminare il superfluo guadagnando spazio, di ridurre i movimenti legati a prelievi e ricerche, ma soprattutto di capire l'andamento del proprio reparto, di quello a valle e l'eventuale nascita di colli di bottiglia. Dobbiamo infatti smettere, come anticipato, di vedere il reparto di taglio come un'azienda a sé stante, è essenziale per i gestori della carpenteria acquisire una visione trasversale e capire che le fasi più lente determinano il risultato aziendale e che i reparti virtuosi sono talvolta la causa delle inefficienze degli stessi. Chi gestisce il taglio dovrà poter vedere in autonomia e con facilità il carico di lavoro dei piegatori e dei saldatori, dovrà alimentarli con continuità ma senza creare intasamenti e difficoltà. Creare scaffali o righe a terra che determinino il limite al reparto di taglio permetterà di definire confini non superabili, limiti al cui raggiungimento l'organizzazione interna cambia e gli operatori si spostano in aiuto di reparti più lenti per poi tornare a riaccendere il laser nel momento in cui le aree siano tornate alla normalità.

Gli ostacoli da superare... e le possibili risposte

Spesso nelle carpenterie si riscontra difficoltà nell'accettare questa impostazione, per una serie di resistenze da abbattere:

- *Il laser è una macchina costosa perché spegnerla?* Perché non si riesce a fatturare di più se i reparti a valle vengono rallentati da un eccesso di produzione e saturare il reparto taglio costringerà all'aumento dei costi negli altri reparti senza un reale ritorno.

- *Il laserista cosa fa mentre il laser si ferma?* La versatilità del personale è fondamentale nelle carpenterie e soprattutto nel mondo del conto terzi, il vero errore è assecondare la rigidità e non lavorare sulla crescita delle competenze trasversali.

È importante soddisfare i clienti e non saturare le risorse interne generando pianificazioni che limitino i fermi di persone o macchine, le macchine si possono temporaneamente spegnere, le persone possono acquisire nuove competenze.

- *Giusto sprecare il materiale?* Non è mai giusto generare spreco di materia prima, ma accoppiare ordini con consegne molto diverse può generare ritardi, costi superiori o occulti come descritto prima. Se possibile è importante confrontarsi con i clienti, far capire che collaborare fin dalla fase di progettazione per limitare gli spessori potrà portare a una riduzione dei costi.
- *Perché aumentare il numero di attrezzaggi per seguire i clienti?* L'attrezzaggio è un sia per l'azienda sia per i suoi clienti, scegliere l'accoppiamento dei lotti simili o l'aumento degli stessi è una soluzione con scarsi risultati, la vera soluzione è lavorare sulla fase di attrezzaggio, come insegna lo SMED, capire cosa avviene, perché avviene e ottimizzarlo. I gestori e gli operatori spesso lamentano incapacità da parte dei pianificatori e dei clienti, raramente si mettono in discussione per capire perché siano tanto rigidi nel cambiare da una lamiera a un'altra.

Benefici assicurati

Quanto descritto è stato adottato in tante carpenterie italiane, aziende di dimensioni diverse, ma laddove l'impegno sia stato reale i clienti hanno percepito un miglioramento della flessibilità dei fornitori in termini di lotti, tempi di consegna e rispetto degli stessi. Le aziende hanno potuto aumentare i prezzi a fronte di un servizio migliore e teso alla sola soddisfazione del cliente, hanno ridotto i magazzini e gli spazi necessari. Anche gli operatori, a fronte di una riduzione dei movimenti, sono rimasti soddisfatti per il calo degli sforzi necessari e, nonostante le resistenze iniziali, hanno apprezzato l'aumento della loro versatilità e hanno capito che imparare arricchisce ed è motivante.

Ultimo aspetto, ma molto importante, è che un sistema di gestione teso al bilanciamento permette un abbandono degli egoismi e consente la creazione di un reale spirito di squadra, tutti uniti per soddisfare il cliente!

CONOSCIAMO LE NOSTRE AZIENDE
A FONDO? SAPPIAMO QUANTO TEMPO
VIENE IMPIEGATO IN ATTIVITÀ
CHE NON GENERANO VALORE?

...IL 95%.

LAMIERA HA ORGANIZZATO
UNA GIORNATA FORMATIVA
PER INDIVIDUARE LE INEFFICIENZE
E FORNIRE SOLUZIONI PER RIDURLE

Efficienza in produzione dalla teoria alla pratica

LAMIERA TRAINING DAY 2020



2 OTTOBRE 2020

INFO
LAMIERA@TECNICHENUOVE.COM

LAMIERA

SOCIAL MEDIA PARTNER

Lamiera &
Lamieristi

SPONSOR

