

# Legno: fabbrica dei sogni

**La Hector Egger Holzbau AG di Langenthal mostra come, grazie a un piano logistico innovativo, si possano guadagnare soldi anche nella lavorazione del legno.**

Paul Schär si trova sull'alta terrazza visitatori, che circonda l'enorme stabilimento di produzione di Hector Egger Holzbau AG. Sotto, un impianto multifunzione computerizzato spara otto chiodi al secondo nel tetto di una futura casa in legno. Un solo addetto è sufficiente per manovrare l'impianto. «Voglio persone capaci di pensare insieme a me e di portare nuove idee», afferma Paul Schär, titolare e amministratore dell'impresa di Langenthal. «La manodopera a buon mercato non mi interessa.»

La macchina ha terminato il suo programma di inchiodatura ed è passata alla perforazione di buchi precisi al millimetro. Secondo la grandezza del foro, il trapano gira un più ampio cerchio. Il cambio delle punte non è più necessario. «La funzione di avvitamento abbiamo dovuto aggiungerla noi, poiché in questo tipo di macchina non è integrata», spiega Schär. Per raggiungere la precisione necessaria, ci si è serviti della tecnologia utilizzata nella produzione automobilistica.

## **Mantenere i posti di lavoro**

Paul Schär ha rilevato al 100 per cento il reparto legno di Hector Egger Holzbau AG in un management buy-out nel 2001, dopo che aveva già guidato la stessa unità per otto anni con successo. Con l'appoggio della banca, ha raggruppato un pacchetto di investimenti da 7 milioni di franchi, 5,5 milioni per un nuovo edificio e 1,5 milioni per due impianti di produzione a controllo numerico CNC (CNC sta per Computerized Numerical Control). Dopo la decisione, tutto è andato per il verso giusto: la prima pietra per l'edificio di 82 metri di lunghezza per 30 metri di larghezza e 15 metri di altezza fu posta nell'autunno 2002. Nemmeno un anno dopo, a settembre 2003, lo stabilimento era terminato, e le macchine CNC in funzione. Già al secondo mese dopo l'avvio, gli impianti avevano raddoppiato il turno. «Fin dall'inizio, abbiamo realizzato guadagni», riassume Schär. «Il margine di cash flow è sempre rimasto oltre il dieci per cento.»

## **Risparmi nella logistica**

Come è riuscito questo imprenditore pieno di iniziativa ad avere successo imprenditoriale al primo tentativo in un settore segnato da debolezza strutturale? La risposta: con «il meglio dell'innovazione», secondo la sua descrizione. Questo concerne non soltanto l'area produttiva, dove si trovano due impianti high-tech da lui elaborati, ma piuttosto l'intero principio logistico da lui scelto. Come sottolinea Schär, nella sua ditta, l'80 per cento delle innovazioni riguardano quest'area. Il motto è: il flusso di lavoro prima, all'interno e dopo lo stabilimento deve essere radicalmente ottimizzato (Schär, in questo caso, non accetta mezze misure). Questo ha poco a che fare con la produzione in serie, simile a quella applicata nell'industria delle automobili. I singoli elementi, che vengono realizzati soprattutto nella costruzione di case unifamiliari e plurifamiliari, sono troppo particolari. La «fabbrica dei sogni» di Schär, come lui la chiama, produce in maniera flessibile e secondo i desideri del committente o dell'architetto.

## **Innovazioni anche nel processo**

La lista delle innovazioni è lunga, e soltanto nel loro complesso gli effetti attesi diventano visibili. Le materie prime fornite possono essere scaricate direttamente presso la relativa macchina, grazie all'accesso garantito ai fornitori: le travi di legno grezze vengono depositate presso la macchina per la lavorazione delle travi K2+, mentre i pannelli di legno forniti possono essere scaricati presso il cosiddetto ponte multifunzione, che lavora come descritto all'inizio con trapani, frese, chiodatrici e avvitatrici.

Il percorso di trasporto si limita al minimo, in pratica dal breve tratto che porta e si allontana dalla macchina. Anche sulla macchina stessa i movimenti vengono minimizzati: girare una volta, fatto. Gli autocarri si fermano direttamente sotto i ponti di trasporto, e le manovre per girare diventano così obsolete. Dei sostegni perpendicolari con fissaggio speciale permettono il deposito in posizione eretta di pareti pronte. In questo modo, in cantiere si può fare a meno di doverle voltare con la gru, risparmiando un altro passaggio.

Anche l'ordine con cui i ponti di trasporto vengono caricati è centrale: uno schema di carico dettagliato e accuratamente disegnato (realizzato dal computer con un proprio programma) descrive come le parti vengono accatastate: i tetti vengono depositati per primi. Anche questo serve per semplificare il montaggio in cantiere, le travi sparpagliate qua e là appartengono al passato.

L'elenco può anche proseguire: le macchine sono state dotate di un impianto di climatizzazione proprio che riduce al minimo il numero dei guasti, un'enorme uscita larga quanto l'intero stabilimento permette ai camion di arrivare direttamente ai ponti di trasporto pronti con il carico, il riscaldamento avviene con gli scarti di legname della ditta, e una tenda lamellare (naturalmente in legno) permette di ridurre il calore in estate e di avere una quantità ottimale di luce in inverno. Naturalmente lo stabilimento è costruito in legno, e per farlo sono stati utilizzati in modo sensato 1000 alberi.

Nel frattempo, siamo arrivati nell'ufficio di Schär, che ci indica la finestra che dà su un enorme campo di mais. Per garantire la futura crescita, ha già acquistato il diritto di costruzione della parcella confinante. La tabella di marcia prevede un centro tecnologico collegato con una seconda catena di produzione. L'innovazione produce crescita: chi potrebbe provarlo meglio di Paul Schär, con la sua fabbrica dei sogni per la lavorazione del legno?

### **Check-list**

Consigli utili di Paul Schär per lo sviluppo dell'innovazione:

1. Non assumete manodopera a buon mercato. Spendete pure qualcosa in più per i vostri dipendenti.
2. Soltanto un team di specialisti del settore produce innovazioni di prim'ordine.
3. La high-tech inizia nella testa.
4. I brevetti proteggono poco, e consumano solo energia e soldi. Createvi il vostro vantaggio, impiegando i vostri mezzi per nuove innovazioni.
5. Per il processo di innovazione serve ogni tanto anche una dose di sfacciataggine.