

IL caso Gruppo Fabbri Vignola

Non ci fermiamo mai

a cura di
Francesco Calì: Managing Director VALEO-in
Andrea Zuccarino: Direttore Generale Gruppo Fabbri Vignola

#1. INTRODUZIONE

Il caso in questo articolo affronta un progetto di riduzione dei Costi Totali di NON PERFORMANCE attraverso la condivisione organizzata fra i dipartimenti delle informazioni relative alle problematiche riscontrate e dall'altro il contributo inter-funzionale ai percorsi correttivi e di miglioramento intrapresi.

L'intervista ad Andrea Zuccarino, Direttore Generale Gruppo Fabbri Vignola, permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

Gruppo Fabbri è una realtà industriale internazionale leader nella produzione e vendita di macchine automatiche e film per il confezionamento alimentare del fresco. Il Gruppo, con circa 500 dipendenti, è composto da 3 unità produttive, di cui 2 in Italia e 1 in Svizzera, e 6 società commerciali e di servizio in Italia, Francia, Germania, Regno Unito, Russia e Svizzera. Con un parco di oltre 30.000 macchine vendute in tutto il mondo, il Gruppo realizza prodotti per differenti segmenti di mercato. (Fig.1).



Fig.1: Macchine per Tipo Prodotto

2. DESCRIZIONE DEL PROGETTO

L'orientamento alla Qualità Totale ha motivato l'azienda ad allestire il progetto backbone #NonCiFermiamoMai con l'intento di favorire da un lato la condivisione organizzata fra i dipartimenti delle informazioni relative alle problematiche riscontrate e dall'altro il contributo inter-funzionale ai percorsi correttivi e di miglioramento intrapresi, diminuendo così l'imprevedibilità e l'entità dei costi legati ad interventi post-progettazione,



Francesco Calì



Andrea Zuccarino

post- produzione e post-vendita. (Fig.2).

a. Obiettivi

L'obiettivo principale del progetto è stato ridurre le non conformità di prodotto attraverso un processo strutturato di miglioramento continuo. Punto di partenza è stato la tempestiva intercettazione di anomalie, segnalazioni o suggerimenti inerenti alle macchine prodotte che, opportunamente veicolata in un processo strutturato e tabellato, ha creato i presupposti per una corretta e non competitiva condivisione delle soluzioni adottate, per un'efficace industrializzazione delle stesse, per l'interscambio di competenze e per la riduzione dei costi.

b. Lo sviluppo del progetto

Il progetto è stato sviluppato in 4 fasi (Fig.3): la prima che prevede una raccolta dati strutturata per identificare in logica causa effetto spunti discussi in incontri settimanali con i Project Leader. Le riunioni settimanali servono per tradurre in azioni di miglioramento gli spunti emersi dall'analisi dei dati. Le riunioni

di sintesi mensili hanno come obiettivo di verificare gli andamenti degli indicatori e l'avanzamento delle azioni di miglioramento definite.

1 Fase: Raccolta Anomalie e Spunti di Miglioramento

Raccolta delle anomalie e degli spunti di miglioramento da analizzare al fine di identificare le soluzioni possibili. Le fonti di tali elementi sono: accettazione merci, montaggio, collaudo, audit interni, attività di collaudo imparziale (lente estraneo alla produzione), segnalazioni dei tecnici installatori, reclami dei clienti, proposte dei fornitori. Le anomalie e gli spunti di miglioramento vengono congiuntamente attribuiti ad una delle 5 categorie: Progettazione, Specifica di Fornitura, Specifica di Montaggio, Montaggio, Suggerimento.

2 Fase: Incontri di miglioramento

Ogni categoria è affidata ad un Gruppo di Lavoro incaricato dell'analisi e della risoluzione delle anomalie attribuitegli e dei relativi spunti per il miglioramento, definendo un processo di miglioramento

continuo (Fig.4).

Gli enti coinvolti nei Gruppi di Lavoro:

- Progettazione → Ufficio Tecnico (ho progettato qualcosa che non funziona correttamente?)
- Specifica di Fornitura → Ufficio Tecnico + Ufficio Acquisti (ho progettato qualcosa che è difficile da produrre o da reperire sul mercato? Ho comprato qualcosa che non risponde alla specifica progettuale?)
- Specifica di Montaggio → Produzione + Ufficio Tecnico (ho disegnato un progetto eccessivamente oneroso da montare?)
- Montaggio → Produzione (Ho sufficienti skills per eseguire il montaggio di questo progetto in linea? Ho eseguito un collaudo a regola d'arte?)
- Suggerimento → Post Vendita + Ufficio Tecnico + Ufficio Acquisti (Il Cliente ha un'esigenza, posso implementarla? Il fornitore ha un'alternativa, posso testarla?)

A supporto della gestione del progetto e dell'analisi statistica degli output è stato implementato un Data Base ad hoc grazie al quale vengono resi disponibili i dati relativi alle occorrenze rilevate per categoria, per prodotto e per priorità, viene monitorato l'andamento rispetto alla curva temporale prevista e vengono analizzate le anomalie occorse prima e dopo l'implementazione di una soluzione.

Il Data Base pubblica inoltre la sintesi delle soluzioni identificate affinché diventino know-how condiviso.

La funzione Qualità:

- supervisiona la corretta applicazione delle attività e contribuisce ad organizzarle in modo sistematico
- monitora i progressi dei Gruppi di Lavoro rispetto ai compiti di cui si sono fatti carico
- gestisce il Data Base. ■

Fig.2: L'escalation dei costi dalla Progettazione al Post vendita



Fig.3: Le fasi del Progetto



Fig.4: Le fasi operative del processo di miglioramento continuo

BEST PRACTICE

Andrea Zuccarino, Direttore Generale Gruppo Fabbri Vignola

risponde alle domande sull'implementazione e sviluppo del progetto:

In particolare quali sono state le valenze e i punti chiave del Progetto?

Il progetto “Non ci Fermiamo mai” ha visto protagoniste tutte le Funzioni coinvolte nel processo di evasione dell’ordine; inoltre il commitment e la sponsorship della Direzione Generale ha favorito tale approccio interfunzionale e il processo di miglioramento continuo.

I punti chiave del progetto sono stati:

- La partecipazione alla scelta della categoria cui assegnare l’anomalia rilevata fa sì che lo sviluppo di una soluzione ad essa non venga vissuto dal Gruppo di Lavoro come il rimedio ad una scarsa performance, quanto come il riconoscimento di possedere la competenza più idonea a raggiungere l’obiettivo comune.
- La condivisione delle anomalie da risolvere crea consapevolezza degli impatti a monte e a valle del proprio operato.
- Il muoversi all’interno di un percorso strutturato impedisce che personalismi, aspetti relazionali o gerarchie prevalgano sull’obiettivo comune.
- Lo sviluppo e l’implementazione di soluzioni strutturate e definitive diminuisce i costi per interventi improvvisati nel momento di crisi.

Quali sono stati i vantaggi fin ad ora riscontrati dal Progetto implementato?

Nei primi 21 mesi dall’avvio del progetto si sono riscontrate per la Linea Retail 170 anomalie riscontrate con 150 soluzioni identificate e per la Linea Industriale 145 anomalie riscontrate con 126 soluzioni identificate. Oltre a questi risultati abbiamo anche vantaggi sulle seguenti aree:

- **Performance dei materiali forniti e relazione col fornitore:** Il Procurement è sempre aggiornato sulle performance dei fornitori
- **Supply Chain affidabile:** Il Procurement contribuisce ad una efficace industrializzazione dei prodotti progettati selezionando una Supply Chain solida e affidabile
- **Co-design:** Ricerca e Sviluppo può usufruire delle competenze specifiche dei fornitori nell’analisi ed identificazione delle soluzioni
- **Efficienza:** Il Procurement riduce gli acquisti estemporanei necessari ad implementare soluzioni di ripiego
- **Produzione:** essere costantemente aggiornati su quanto riscontrato sul campo permette di perfezionare il processo di assemblaggio e collaudo
- **Soddisfazione del Cliente:** Il Progetto riduce i costi per interventi sul campo e incrementa la soddisfazione del cliente.

Ci sono stati dei benefici specifici degli Acquisti?

Sicuramente l’aumento del ruolo attivo degli Acquisti ha aumentato il suo contributo nella generazione dei risultati ottenuti, in particolare:

- Il diritto ad un ruolo proattivo dell’ufficio Acquisiti porta sullo stesso tavolo del progettista e del montatore la pletera di know-how specifici in possesso dei fornitori, fondamentali nella fase di identificazione delle soluzioni possibili.
- Il contributo dell’Ufficio Acquisti al processo di industrializzazione non è più vissuto come deprezzamento delle soluzioni progettuali ma come elemento necessario per razionalizzare le scelte tecniche riducendo la potenziale fonte di anomalie .

Quale è il messaggio che vuole trasmettere a seguito dell’esperienza vissuta con questo progetto?

La condivisione tra le funzioni aziendali coinvolte nel ciclo produttivo (R&D, Post Vendita, Acquisti e Produzione) delle anomalie e del conseguente correttivo implementabile , contribuisce alla generazione di valore anche in fase di progettazione.

Le funzioni si concentrano sul successo della soluzione piuttosto che temere la responsabilità dell’anomalia.

1. LESSON LEARNED 1: PROBLEMATICHE-WORST PRACTICE

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi	
Principali problematiche	Soluzione implementata
Mancanza di un processo strutturato di raccolta, analisi delle cause di anomalie riscontrate sulle macchine	A supporto della gestione del progetto e dell’analisi statistica degli output è stato implementato un Data Base ad hoc grazie al quale vengono resi disponibili i dati relativi alle occorrenze rilevate per categoria, per prodotto e per priorità, viene monitorato l’andamento rispetto alla curva temporale prevista e vengono analizzate le anomalie occorse prima e dopo l’implementazione di una soluzione.
Mancanza di un Sistema di Knowledge Management	Utilizzo del Data Base che pubblica la sintesi delle soluzioni identificate affinché diventino know-how condiviso.
Mancanza di un metodo strutturato di miglioramento continuo	Definizione di un modello e percorso di miglioramento continuo

2. LESSON LEARNED 2: IDEE DI MIGLIORAMENTO-BEST PRACTICE

Idee di miglioramento (relative a tempi, costi e qualità) identificate e applicate con successo durante il Progetto e che possono essere estese ad altri progetti		
Idee di miglioramento - Best Practice	Risultato ottenuto	Area possibile estensione Best Practice
Rendere protagonisti tutte le Funzioni coinvolte nel processo di evasione dell’ordine	Coinvolgimento forte e corresponsabilizzazione di tutte le funzioni sui risultati ottenuti	Estensione Modello sviluppato
Avere il commitment e la sponsorship della Direzione Generale	Ha favorito il processo interfunzionale di miglioramento continuo	
"Muoversi all’interno di un percorso strutturato"	"Meno personalismi, aspetti relazionali o gerarchie che prevalgano sull’obiettivo comune. Lo sviluppo e l’implementazione di soluzioni strutturate e definitive diminuisce i costi per interventi improvvisati nel momento di crisi"	

Per chi volesse proporre e condividere le esperienze della propria azienda: magazine@theprocurement.it

22

23