

Design to Value

a cura di Francesco Calì e Paola Blasi

#1. INTRODUZIONE

L'articolo illustra un Progetto di applicazione del Design to Value che ha avuto come obiettivo la riprogettazione della macchina di produzione del pannolino con un obiettivo di riduzione del costo d'acquisto del 12% mantenendo funzionalità e qualità del macchinario.

L'intervista a Paola Blasi, Logistics Manager di Fameccanica permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

Fameccanica si pone come l'azienda di riferimento a livello mondiale nella progettazione e produzione di macchinari per prodotti igienici monouso e sistemi integrati, altamente automatizzati, per il riempimento di liquidi.

Il commitment è quello di anticipare esigenze e tecnologie nel rispetto dello sviluppo sostenibile.



Francesco Calì

Managing director di Valeo-in



Fig. 1: Le direzioni aziendali coinvolte dal progetto design to value



Il team di Fameccanica Data ai The Procurement Awards 2019. Da sinistra: Daniele Pacifico, Sourcing Specialist, Paola Blasi, Logistics Manager, e Antonio Giansante, Base Technology Manager

#2. OBIETTIVI DEL PROGETTO

Perché il design to value?

L'ingresso di nuovi attori ha aumentato sensibilmente la competitività del mercato di riferimento all'interno del quale opera Fameccanica. La diretta conseguenza è stata la necessità di revisionare la struttura aziendale e le procedure operative interne con lo scopo di continuare ad offrire al mercato macchinari a prezzi concorrenziali senza intaccarne le performance e la qualità costruttiva.

Lo scopo del design to value è stato quello di riprogettare una macchina per la produzione di pannolini al fine di ottenere un saving sul costo delle materie prime attraverso la creazione di un team interfunzionale composto da progettazione ed ufficio acquisti.

Il raggiungimento dell'obiettivo è stato possibile solo grazie ad un nuovo approccio olistico, alla diffusione della knowledge sharing ed al coinvolgimento della supply chain in un'ottica di approccio win-win.

#3. LE FASI DEL PROGETTO

Il design to value è stato un progetto interfunzionale sviluppatosi tra Giugno 2018 e Febbraio 2019 che ha coinvolto le direzioni aziendali illustrate in figura 1.

L'ufficio acquisti, in sinergia con la supply chain, è stato in grado di guidare il processo di design meccanico e la scelta di brand commerciali equivalenti.

La responsabilizzazione delle varie funzioni coinvolte è stata correlata e determinata dalle fasi del processo di Design to Value (Fig 2).

Il progetto si è articolato in 8 fasi fondamentali (Fig.3):

- FASE 1: A valle dell'analisi del mercato di riferimento, l'ufficio marketing ha stabilito il prezzo di vendita per la macchina in oggetto al fine di aumentarne la competitività;

- FASE 2: La progettazione, mediante diverse sedute di brainstorming interfunzionale, ha esaminato il pannolino ed ha configurato il processo di produzione definendo l'assetto base per la macchina. In questa fase, oltre al core team di progetto, sono state coinvolte altre funzioni aziendali.

- FASE 3: Il team di progettazione ha elaborato una Distinta Base Materiali (di



Fig. 2: Il processo di DTV e il coinvolgimento dei componenti del team

seguito DBM) potenziale della macchina standard;

- FASE 4: Il team acquisti ha determinato le strategie e la supply chain più idonee al fine di stabilire il costo di partenza della DBM standard;

- FASE 5: A valle della valorizzazione, il team acquisti e la progettazione hanno analizzato i singoli moduli al fine di individuare gli scostamenti tra i costi di partenza ed il target predefinito. Questi ultimi sono stati oggetto di attività di design to cost per raggiungere l'obiettivo prefissato.

- FASE 6: Il design to cost, attività core del progetto, ha portato alla reale sinergia tra i reparti coinvolti.

- Per i componenti realizzati a disegno, il team acquisti, con l'ausilio di un software di costificazione ed il coinvolgimento della supply chain ha suggerito scelte tecniche

di design consentendo la riduzione dei costi garantendo le performance dei processi produttivi.

- Per i componenti commerciali il team acquisti, attraverso lo scouting di nuovi brand e la stipula di accordi con i maggiori distributori nazionali ed internazionali, ha stabilito partnership tecnico-commerciali.

- FASE 7: Sulla base degli input ricevuti, la progettazione ha rilasciato una nuova DBM e il team acquisti ha provveduto alla costificazione della stessa, confermando il raggiungimento del target. In tal modo, il marketing ha potuto elaborare il nuovo listino di vendita per la macchina oggetto di studio.

- FASE 8: Al fine di rendere replicabili gli obiettivi di costo raggiunti sono stati definiti l'anagrafica MRP per ogni codice, stabilita la supply chain, sottoscritti i contratti di fornitura e le strategie di make or buy. ■



Fig. 3: Le fasi del progetto

Paola Blasi, Logistics Manager di Fameccanica Data spa

risponde alle domande sull'implementazione del progetto e i risultati ottenuti:

Quali sono state le motivazioni che hanno portato ad implementare il Progetto?

Il progetto è nato per migliorare la competitività, mantenendo qualità e performance funzionali della macchina, a fronte di nuovi competitors entrati nel mercato di riferimento.

Quali obiettivi vi siete posti con questo progetto?

Il principale obiettivo è stato quello di riprogettare una macchina per la produzione di pannolini con una riduzione dei costi del materiale acquistato del -12,5% attraverso la creazione di un team interfunzionale composto da progettazione ed ufficio acquisti.

Qual è stato l'impatto sulle funzioni aziendali coinvolte?

Le Vendite hanno la possibilità di aggiungere configurazioni di macchina sul listino, la progettazione conosce l'impatto economico delle scelte di design, il procurement diventa lean e si concentra sulla gestione delle partnership e tutte le funzioni usufruiscono di dati aggiornati sul Masterdata.

Qual è stato in particolare l'impatto sul processo d'Acquisto?

L'impatto principale sul processo di acquisto è legato alla possibilità da parte dei buyer di avere per ogni codice una precisa strategia di acquisto ed una fonte predefinita.
Il fornitore diventa partner: l'ufficio acquisti ha trasformato la relazione con i fornitori da semplice source of supply a partnership, avviando un processo di comakership con conseguente

- cambiamento del ruolo degli acquisti da negoziale a tecnico commerciale
- riduzione delle RfQ emesse

L'Effetto secondario, ma non meno importante e fruibile dall'intera azienda, è stato un netto miglioramento del masterdata accuracy.
La partecipazione agli eventi è occasione di crescita e di gratifica per il personale PF.

Che risultati avete ottenuto dal progetto?

Il successo del progetto è rappresentato dal superamento dei target prefissati:

- riduzione del Costo d'Acquisto del -17% rispetto ad un target del 12,5%
- durata della fase del Procurement 10 settimane rispetto ad un target di 12 settimane

La sinergia instaurata tra acquisti e progettazione ha cambiato i paradigmi aziendali che prevedevano una netta suddivisione dei ruoli e delle responsabilità.
Oggi l'ufficio acquisti con la sua supply chain partecipa attivamente alla fase di design e ciò permette di ottimizzare il costo sin dalla fase di ideazione del progetto.

Che insegnamenti chiave avete tratto dal progetto implementato?

Il progetto ha dimostrato che la sinergia tra funzioni aziendali le rende pienamente responsabili degli obiettivi permettendo ad ognuno di mettere a disposizione le proprie peculiari attitudini al fine di raggiungerli.
Lavorare insieme permette di capire e comprendere le reali difficoltà delle mansioni altrui e predisporci ad una maggiore collaborazione al fine di ridurle.
L'intervento della supply chain nella fase di design ha messo a disposizione un immenso bagaglio di nuove competenze e conoscenze. La conseguenza diretta è stata l'adozione di nuove soluzioni tecniche in passato ignorate o sottovalutate.
Inoltre l'attività ha dato vita a nuovi progetti volti al miglioramento di procedure aziendali.

LESSONS LEARNED 1: PROBLEMATICHE-WORST PRACTICES

Principali problematiche emerse durante il progetto, soluzione implementata e suggerimenti per evitare lo stesso problema su progetti successivi	
Principali problematiche	Soluzione implementata
Processo di evasione delle commesse sequenziale: Ufficio tecnico progetta i componenti, Acquisti procede a RFQ ordini, l'ordine viene confermato e si conoscono i costi reali	Implementazione Progetto Design to Value L'ufficio acquisti con la supply chain partecipa attivamente alla fase di design e ciò permette di ottimizzare il costo sin dalla fase di ideazione del progetto.
Tempistiche molto strette da rilascio distinte tecniche ad approvvigionamento dei materiali	
Poco tempo negoziale a disposizione per garantire in funzione dei Lead time dei fornitori i tempi di approvvigionamento dei materiali	

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
Applicazione del Design to Value come processo di lavoro interfunzionale sulle commesse	Il progetto ha dimostrato che la sinergia tra funzioni aziendali le rende pienamente responsabili degli obiettivi, permettendo ad ognuno di mettere a disposizione le proprie peculiari attitudini al fine di raggiungerli. Lavorare insieme perfmette di capire e comprendere le reali difficoltà delle mansioni altrui e predisporci ad una maggiore collaborazione al fine di ridurle. L'intervento della supply chain nella fase di design ha messo a disposizione un immenso bagaglio di nuove competenze e conoscenze. La conseguenza diretta è stata l'adozione di nuove soluzioni tecniche in passato ignorate o sottovalutate. Inoltre l'attività ha dato vita a nuovi progetti volti al miglioramento di procedure aziendali.

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