

Il caso DAB PUMPS spa

L'implementazione del Design to Value per ridurre i Costi d'Acquisto

a cura di
Francesco Calì, Managing Director VALEO-in
Barbara Cecchele, Group Purchase Manager di DAB PUMPS

In questo articolo Francesco Calì, Managing Director VALEO-in riporta il caso di un progetto di Design to Value implementato con un team interfunzionale che ha permesso di ridurre del 10% del costo di acquisto dalla fonderia del corpo pompa, componente principale del prodotto finito, che con altre piccole idee di saving hanno portato ad una diminuzione totale del prodotto del 3%.

L'intervista a Barbara Cecchele, Group Purchase Manager di DAB PUMPS permetterà di capire gli obiettivi, le attività, le fasi del progetto e i risultati ad oggi ottenuti.

LA SOCIETÀ

Fondata a Mestrino (Padova) nel 1975, **DAB PUMPS SPA è un'azienda specializzata nel campo delle tecnologie per la movimentazione e la gestione dell'acqua.** Affidabilità, qualità ed efficienza caratterizzano l'ampia gamma di soluzioni tecnologiche a catalogo volte all'**ottimizzazione dei consumi energetici in applicazioni domestiche e residenziali, civili e commerciali, e nei sistemi di irrigazione per l'agricoltura.** Sviluppatisi nel fitto tessuto industriale del Nord-Est Italia, oggi DAB è una multinazionale che

conta ben sette siti produttivi, di cui cinque in Italia (oltre all'headquarter di Mestrino, Brendola, Bientina, Castello di Godego e San Germano dei Berici), uno in Ungheria (DAB Nagykanizsa) e uno in Cina (DAB Qingdao), per un totale di oltre 1450 addetti e di 12 filiali di vendita in tutto il mondo, con un volume d'affari superiore ai 260 milioni di euro. L'impegno costante nel garantire elevati standard nelle prestazioni, un dichiarato orientamento alla sostenibilità e alla trasparenza, la centralità del cliente, la valorizzazione delle risorse umane interne, una visione imprenditoriale basata sull'innovazione e il servizio, rappresentano i tratti distintivi della filosofia aziendale che hanno reso DAB Pumps uno dei big player di riferimento del settore a livello internazionale. Il progetto che qui descriveremo esemplifica l'introduzione della metodologia «*design to value*» ad uno dei prodotti storici dell'azienda.

IL PROGETTO

L'attenzione al corretto bilanciamento costo prodotto – valore richiesto dal cliente attiva quindi progetti di Design to Value (DtV) su tutte le principali piattaforme di prodotti esistenti. Nel DtV, ci sono quattro gruppi principali di "leve" su cui lavorare:

VALEO 
COST PERFORMANCE



Francesco Calì

DAB
WATER • TECHNOLOGY



Barbara Cecchele

 Seguimi anche su
www.theprocurement.it

Webinar

- Il Piano Strategico degli Acquisti: Strategie e tattiche per la riduzione dei costi totali d'acquisto
- Il Piano Strategico ed operativo di Categorie Merceologiche: il Category Plan



- **Semplificazione:** dove possiamo apportare modifiche al progetto che i nostri clienti non noteranno.. ad esempio se usiamo tools che non arrivano mai in mano al cliente finale (packaging, etc...);
- **Requisiti di progettazione:** dove possiamo rimuovere funzionalità non riconosciute e allineare le performance alle aspettative dei clienti, che nella maggior parte dei casi porta ad uno standard cost inferiore;
- **Catena di acquisto/valore:** dove possiamo trovare modi per acquistare i materiali e le parti a minor costo;
- **Aumento margine:** dove possiamo aggiungere nuove funzionalità, che i

clienti sono disposti a pagare. Un elemento che abbiamo scoperto essere molto importante nella attività di DtV è la condivisione delle conoscenze e competenze all'interno del team di lavoro, perché è necessario conoscere:

- il mercato e i nostri prodotti concorrenti (ruolo del product manager)
- le specifiche di progettazione e di industrializzazione (ruolo del tech project manager)
- le caratteristiche tecniche e le specifiche di qualità richieste (ruolo del quality assurance)
- la catena di fornitura del prodotto (ruolo del purchase)

La regola base che abbiamo tenuto sempre a mente durante il progetto era di non toccare mai il marchio e la qualità riconosciuta in gioco, bilanciare le parti in gioco e dare la corretta priorità alle scelte (ruolo del DtV facilitator)

Il progetto di Design to Value della Jet è iniziato a febbraio 2015 (M1) e si è concluso a novembre dello stesso anno (vedi Figura 1).

a. Obiettivi

Gli obiettivi sono stati duplici: il primo è stato di **ridurre i costi** di un prodotto strategico per DAB per poter essere competitivi sul mercato e mantenere la marginalità. Il secondo è stato quello di **creare e consolidare una metodologia di lavoro in team** che permettesse di utilizzarla anche con altri progetti di cost reduction.

b. Le fasi del progetto

Il progetto di Design to Value sulla pompa Jet si è articolato, come tutti i progetti Dtv in 4 fasi:

1. La **pianificazione del progetto**, nata dalla necessità di revisione del costo standard e l'identificazione dei membri del team (con 1 purchase, 1 quality, 1 plant manager, 1 product manager, 1 tech. procurement, 1 facilitator): durata 1 mese
 2. La **preparazione e realizzazione del workshop** basato sulla scomposizione (teardown, vedi Fig.2) della pompa in tutti i suoi componenti, sulla comparazione componenti, tipologia per tipologia delle pompe dei principali competitors. Il workshop si conclude con l'identificazione delle idee di cost reduction – value increase nate da spunti del gruppo: durata 1 mese
 3. La **valutazione delle migliori idee e l'applicazione tecnico/finanziaria:** durata 2 mesi con kick off delle implementazioni
 4. La realizzazione delle **modifiche tecniche, produttive o di supply chain:** durata 3 mesi.
- Da novembre 2015 abbiamo potuto misurare gli impatti in termini di reale saving sul prodotto finito (-3 %).

Figura 1: Il processo di Design to Value in DAB: dalla pianificazione al costo alla realizzazione delle idee che generano saving.

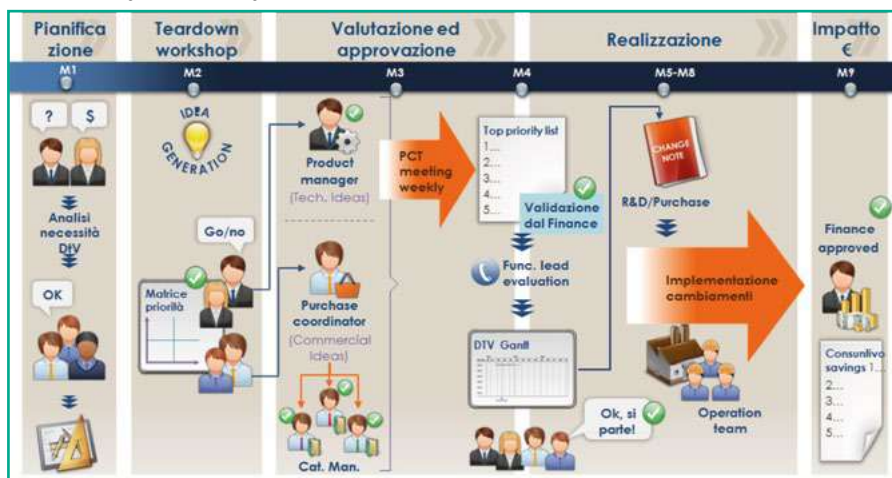
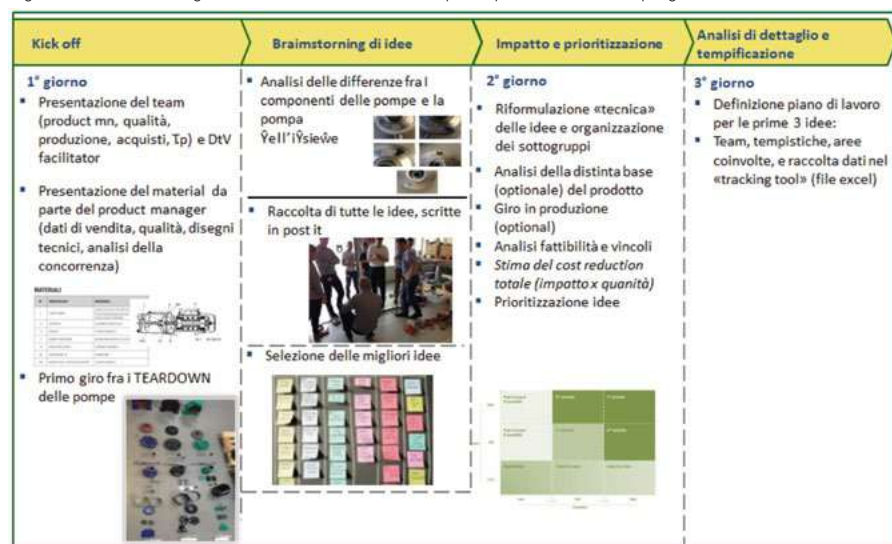


Fig. 2: Le 4 Fasi di svolgimento del teardown workshop – la parte creativa del progetto DtV



Barbara Cecchele, Group Purchase Manager DAB PUMPS spa

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

Quali sono state le motivazioni che hanno portato ad implementare il Progetto di Design to Value?

Fattore critico di successo è e sarà per DAB il corretto bilanciamento tra costo del prodotto e qualità fornita e percepita dall'utilizzatore: per questo motivo è oggetto di attività di miglioramento continuo l'incremento della competitività attraverso progetti trasversali di cost reduction, quali ad esempio il Design to Value.

Come si sono definite le priorità del Progetto e quali sono stati i fattori determinanti per la riuscita?

Le priorità sono state definite partendo dalla necessità commerciale di ridurre i costi di un prodotto finito importante per il portafoglio prodotti DAB. Una volta identificato il prodotto si è scelto il componente con incidenza a valore maggiore sul costo della distinta base. Si è quindi cercato di trovare soluzioni tecniche alternative (Design Review o Reengineering di prodotto) che permettessero di mantenere la qualità, l'affidabilità e le performance dei prodotti acquistati riducendone i costi.

Il lavoro di team tra il Product Manager, il Technical project manager, la Quality assurance e il Purchasing sono stati determinanti per raggiungere gli obiettivi del progetto in tempi rapidi.

Ha parlato del workshop interfunzionale centrato sul Teardown di un prodotto, ci può spiegare meglio i benefici che ha portato?

Il teardown è la tecnica di scomposizione del prodotto in tutti gli elementi della distinta base e permette di identificare meglio le opportunità di miglioramento e riduzione dei costi.

I principali benefici ottenuti li possiamo sintetizzare su 4 aree:

Miglioramento del prodotto:

- Miglioramento della qualità, dell'affidabilità e della funzionalità, grazie al benchmark;
- Proporre concrete azioni di riduzione costo (materiali, processo produttivo, supply chain);
- Attivare la generazione di idee utilizzabili anche in altri prodotti.

Risultati rapidi:

- Avere 5 aree aziendali a contatto, che analizzano costi/benefici con competenze e professionalità diverse con discussioni face to face e micro analisi di fattibilità in pochi giorni;
- Effetto motivante dei quick wins.

Rafforzamento delle capacità

- Introdurre e allineare tutte le aree aziendali agli obiettivi di profittabilità;
- Rendere evidente l'effetto benefico del nuovo approccio di lavoro in team.

Cultural change

- Obbligare parti dell'organizzazione a volte distanti (acquisti, R&D, qualità, marketing, produzione) a lavorare insieme nello stesso progetto;
- Portare la customer centricity in tutte le aree aziendali.

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
Necessità di riduzione del costo di un prodotto finito.	Implementazione di un progetto di Design to Value.
Vincoli tecnici delle specifiche di prodotto.	Definizione della distinta base funzionale (FAST Analysis) per valutare opportunità di Technical Saving mantenendo le funzionalità richieste del prodotto e riducendo eventuali Over Performance di prodotto.
Necessità di velocizzare il processo di cost reduction.	Creazione di un team interfunzionale (Product Manager, Technical Project Manager, Quality assurance Purchasing) corresponsabile delle decisioni e dei risultati.

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
Definizione ed implementazione della Metodologia di Design to Value.	Rapidità ed efficacia del processo di cost reduction a pari qualità, affidabilità e performance del prodotto.	Estensione del modello ad altri prodotti.
Definizione di un processo di Teardown di prodotto per ridurne i costi.	-10% sul costo di prodotto, -3% del costo del prodotto finito	
Definizione di un processo di generazione delle idee.	Generazioni di idee per ottenere Technical Saving.	

RISULTATI OTTENUTI

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

Il principale beneficio hard del progetto «Saving col Design to Value» è stata la riduzione del 10% del costo di acquisto dalla fonderia del corpo pompa, componente principale del prodotto finito, che con altre piccole idee di saving hanno portato ad una diminuzione totale della pompa del 3%.

Tra i maggiori benefici soft del progetto «Saving col Design to Value» c'è sicuramente la condivisione e «conferma sul campo» delle regole di base per la generazione delle idee: partire senza preconcetti, accettando le idee e gli spunti di tutti sono concetti fondamentali per la riuscita del progetto ma anche basi di lavoro per qualsiasi riunione o attività in team interfunzionali. Grazie al frequente utilizzo del DtV il team Acquisti ha consolidato le competenze trasversali e di change management, e di vendita verso i clienti interni.



Quali sono i principali impatti che il progetto ha avuto sul raggiungimento degli obiettivi specifici dell'Azienda?

Questo progetto ha avuto molta risonanza in azienda perché ha portato un saving evidente, tangibile e capibile da molti reparti, proprio perché è stato fatto sulla pompa più rappresentativa di DAB.

Ciò ha dato visibilità anche a persone che di solito stanno «dietro le quinte», come gli Acquisti o il Technical Procurement, dipartimento che ha giocato un ruolo fondamentale nel progetto seguendo tutte le campionature e le omologazioni dei nuovi getti di ghisa.

Sicuramente le funzioni aziendali che solitamente partecipano ai progetti di DtV sono molto più coese tra loro e sono ora abituate a pensare in ottica di processo; allo stesso tempo il buyer acquisisce più visibilità e motivazione nel suo lavoro perché si trova a poter ottenere dei risultati importanti per l'azienda non solo attraverso negoziazioni «da mercanteggio» o su adeguamenti di materie prime.

Non da ultimo, la partnership con i fornitori coinvolti, nel nostro caso la fonderia con cui abbiamo realizzato lo studio dei punti di colata e che ha modificato lo stampo del getto, diventa molto più forte e concreta perché focalizzata su azioni di miglioramento congiunto con chiari risultati win-win.

Questi tipi di relazioni infatti sono infatti molto più robuste, sostenibili nel tempo e motivanti. ■

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