

Lean Purchasing: il Kaizen negli Acquisti

a cura di Francesco Calì e Dorian Serradura

#1. INTRODUZIONE

Il caso affrontato in questo articolo illustra come applicare il Kaizen negli Acquisti con l'obiettivo di promuovere ed implementare il miglioramento continuo in ottica Tco.

L'intervista a Dorian Serradura ci permetterà di capire il progetto nelle sue fasi e quali sono stati i risultati ottenuti.

PRESENTAZIONE SOCIETÀ

Pietro Fiorentini S.p.A. è un gruppo leader nella realizzazione di prodotti e servizi tecnologicamente avanzati per la distribuzione e l'utilizzo del gas naturale.

L'azienda conta all'incirca 700 dipendenti per un volume d'affari superiore ai 250 milioni di euro.

Sotto il profilo organizzativo, sono state istituite diverse aree di business (Value stream), con organizzazioni gerarchiche tra loro indipendenti per meglio focalizzare l'attenzione sui rispettivi core business.

I valori e gli elementi distintivi sono rappresentati attraverso la bussola aziendale (fig. 1).

Pietro Fiorentini ha come focus il cliente: eccellenza nella sua soddisfazione, il continuo sforzo per migliorare la qualità, la sicurezza, le consegne e ridurre i costi.

I valori che esprime Pietro Fiorentini sono: affidabilità, comunicazione, eccellenza, tensione al risultato, innovazione, lavoro di gruppo, rispetto, sincerità.

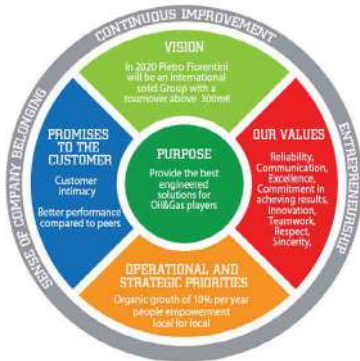


Fig. 1: La bussola aziendale



Fig. 2: Le problematiche che portano ad utilizzare la settimana Kaizen



Francesco Calì

Managing director di Valeo-in



Dorian Serradura

Manager acquisti strategici di Pietro Fiorentini Group

#2. DESCRIZIONE DEL PROGETTO E DEI SUOI OBIETTIVI

Il progetto non ha coinvolto solo i membri dell'ufficio acquisti dell'azienda ma anche la struttura del Kaizen promotion office e del Training manager che hanno fornito supporto, strumenti e metodologia al team.

Perché l'utilizzo degli eventi Kaizen negli acquisti - le problematiche connesse (Fig.2)

L'operatività quotidiana ci porta a disperdere le risorse (in particolare quando le stesse sono messe a disposizione da altre funzioni aziendali: Tecnico, Qualità, Logistica etc.) e vengono talvolta dirottate verso esigenze più impellenti dai rispettivi responsabili.

I membri di ciascuna funzione hanno competenze, lessico ed esperienze diverse, quindi spesso non hanno uno standard di comunicazione e degli strumenti di analisi o monitoraggio chiari ed immediati.

I progetti in ambito acquisti non sempre hanno il giusto endorsement da parte della direzione, molto spesso focalizzata su ambiti di «consegna del prodotto finito» e non di miglioramento delle performance d'acquisto (Tco).

Il progetto ha avuto come obiettivi:

1. Permettere di avere risorse disponibili su progetti di miglioramento del Tco

- La disponibilità delle risorse viene pianificata nel tempo e «congelata»
- Il responsabile della risorsa viene coinvolto in anticipo sulle opportunità del progetto
- Gli strumenti della KW sono standard aziendale e vengono minuziosamente preparati dall'ufficio Kpo ad hoc per ogni evento

2. Sviluppare Strumenti Standard di miglioramento continuo

- Gli strumenti della KW sono standard aziendale, quindi linguaggio univoco per tutti i colleghi e vengono minuziosamente preparati dall'ufficio Kpo ad hoc per ogni evento
- Il corretto utilizzo degli strumenti Kaizen viene spiegato ad ogni evento durante la formazione del lunedì mattina che precede ogni KW
- Copia degli standard sono presenti all'interno del kit in dotazione al team leader che guida i colleghi durante il lavoro

3. Concentrare gli sforzi verso un obiettivo comune

- Gli obiettivi del progetto vengono dichiarati con almeno due settimane di an-

GIORNALE KAIZEN GIORNALIERO					
Progetto /Kaizen Week:	211	Team Numero:	6	Team Leader:	Serradura
Stabilimento/Divisione/RL:	Value Stream Sistemi			Data:	05/02/2018
N.	AZIONE	RESPONSABILE D'AREA	ASSISTITO DA	ENTRO IL	AVANZAM.
1	ARCLIGNANO - Allineamento del team sul progetto	Serradura	Bottoni/Ghibelli	05/02/2018	
2	ROSATE - Analisi per Classi Mercologiche ed elaborazione Piano Strategico Acquisti 2018 per Div Samgas - Mappatura delle situazioni critiche di fornitura (Risk Management)	Serradura	Bottoni/Ghibelli	06/02/2018	
3	ARCLIGNANO MAXREFS - Analisi Classi Mercologiche ed elaborazione Piano Strategico Acquisti per Div Regolazione (con Zecchin, Petracin)	Serradura	Bottoni/Ghibelli	07/02/2018	
4	ARCLIGNANO METREFG/GOMMA Analisi Classi mercologiche ed elaborazione piano strategico Acquisti per Div Regolazione (Battaglia, Dal Sasso)	Serradura	Bottoni/Ghibelli	08/02/2018	
6	DESENZANO - Mappatura delle situazioni critiche di fornitura (Risk Management)	Serradura	Bottoni/Ghibelli	08/02/2018	

Fig. 3: Il giornale Kaizen

tipico sull'evento in modo da disporre dei dati o del materiale necessario per tempo

- L'obiettivo viene sempre espresso in termini numerici, in modo da evitare personalizzazioni e fraintendimenti
- Il risultato finale viene pubblicato ed esposto durante la presentazione del progetto il venerdì. I risultati vengono condivisi anche durante i meeting quotidiani prima di iniziare i lavori

4. Ottenere un endorsement dei vertici aziendali

- I membri della direzione e del board partecipano regolarmente agli incontri di presentazione dei risultati, garantendo il giusto commitment
- Le attività legate al miglioramento continuo (non solo durante le KW), hanno la priorità sulle altre attività aziendali
- La formazione continua viene incentivata a tutti i livelli e viene ritenuta essenziale per il miglioramento delle performance e quindi dei risultati.

#3. LO SVILUPPO DEL PROGETTO KAIZEN NEGLI ACQUISTI

Gli strumenti di supporto utilizzati durante la settimana Kaizen sono molteplici e tutti riconducibili a criteri di semplicità e chiarezza (Lean) quindi immediatamente comprensibili a tutti gli utenti. Durante la settimana Kaizen, infatti, vengono messe assieme risorse provenienti da tutte le funzioni aziendali, dall'operaio al dirigente, quindi il linguaggio standard utilizzato deve essere univoco, semplice, immediato e comprensibile a tutti; vediamo alcuni esempi di strumenti utilizzati in alcune Kaizen week dedicate agli acquisti:

- **Fishbone:** Il team si reca direttamente in produzione e «colleziona» tutti i componenti in distinta, i componenti vengono disposti fi-

sicamente «a spina di pesce» su un pannello, identificando le relazioni e i subassemblati; lo strumento permette ai buyers di toccare con mano ciò che acquistano quotidianamente.

• **Information Process Flow:** solitamente l'IpF viene prodotto in team all'inizio della settimana Kaizen; è uno strumento di analisi del processo durante il quale i membri del team approfondiscono la conoscenza del processo in esame; ogni colore ha il suo significato std: verde per gli attori, giallo per le azioni, rosa per le criticità. Lo strumento è immediato e semplice, chiaramente identificabile e comprensibile a tutto il personale dell'azienda. L'analisi dell'intero processo permette di prendere in considerazione tutte le criticità comprese all'interno della parte di processo analizzata; tutto il team partecipa all'analisi.

• **Giornale Kaizen:** Il giornale Kaizen viene utilizzato sia durante la Kaizen week per fissare gli obiettivi giornalieri, sia al termine della settimana stessa per definire incarichi, responsabili, obiettivi e tempistiche di medio periodo relativi alla chiusura delle attività di progetto; anche su questo strumento vengono riportate solo le informazioni essenziali, la forma è semplice e molto «visiva» (stato di avanzamento con diagramma a torta). Il Kaizen newspaper viene appeso in ufficio ed il responsabile ne cura l'aggiornamento e la comunicazione di chiusura ai responsabili di progetto.

Molti di questi strumenti vengono utilizzati direttamente sul campo («in Gemba») e gli elaborati vengono realizzati tra le linee produttive, toccando con mano i componenti che l'ufficio acquisti approvigiona ogni giorno; in questo modo crescono anche le competenze tecniche ed operative dei buyers. ■

Doriano Serradura, Manager acquisti strategici di Pietro Fiorentini Group

risponde alle domande sullo sviluppo ed implementazione del progetto in azienda

Quali sono le fasi di applicazioni del modello di Kaizen negli Acquisti?

La prima settimana Kaizen del 2018 in Pietro Fiorentini è stata dedicata al piano strategico degli acquisti di gruppo ed ha visto il coinvolgimento di tutti i buyers delle due Value stream.

Il team si è spostato quotidianamente all'interno delle divisioni della PF, raccogliendo sul campo le opportunità di miglioramento delle performance a diretto contatto sia con i colleghi buyers delle divisioni, sia con le altre funzioni aziendali interessate (Progettazione, Produzione, Logistica, Qualità ecc.).

Cosa ha generato l'implementazione della Kaizen week sullo sviluppo del Piano strategico degli Acquisti?

L'output del progetto è stata l'implementazione e la condivisione del Piano strategico degli Acquisti 2018 comprendendo sia l'analisi delle opportunità sia i veri e propri progetti di miglioramento che sono stati realizzati durante l'anno all'interno delle singole divisioni.

Quali sono stati i benefici nell'utilizzazione della metodologia Kaizen negli Acquisti?

L'applicazione degli strumenti Kaizen ha semplificato il flusso di informazioni, rendendole utilizzabili a tutte le funzioni aziendali; inoltre l'utilizzo di strumenti «Visible» permette inoltre l'evidenza di obiettivi, risultati raggiunti ma soprattutto di eventuali anomalie in corso d'opera.

A livello di Processo vengono coinvolte tutte le risorse a tutti i livelli, quindi ognuno può dare il proprio contributo al successo del progetto e nello stesso tempo apprende dagli altri, diventando poi a sua volta istruttore per i colleghi.

L'utilizzo di un evento Kaizen permette di avere il commitment necessario a focalizzare tutte le risorse necessarie da dedicare al progetto.

Quali sono stati i risultati fin ad ora ottenuti?

L'inserimento di progetti legati agli acquisti all'interno di un evento Kaizen ha portato negli ultimi anni a concentrare gli sforzi e ad abbreviare le soluzioni alle problematiche, che devono obbligatoriamente essere superate durante i 5 giorni previsti per la KW.

La partecipazione agli eventi è occasione di crescita e di gratifica per il personale PF.

Per prossimi anni prevedete un'evoluzione del modello di Kaizen negli Acquisti?

Sicuramente il consolidamento dell'attuale modello di Kaizen week è un elemento fondamentale per mantenere nel tempo la cultura del miglioramento continuo negli Acquisti, stiamo già comunque pensando a delle evoluzioni che saranno implementate dopo la fase di consolidamento dell'attuale modello.

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
Indisponibilità di risorse (tempo, persone, strumenti...)	Definizione di un Modello di Kaizen negli Acquisti allineato alla cultura Lean dell'Azienda
Mancanza di strumenti standard	
Difficoltà nel concentrare gli sforzi verso un obiettivo comune	
Non sempre presente Endorsement dei Vertici Aziendali	

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
Sviluppo di Modello di Miglioramento continuo - Kaizen negli Acquisti	Motivazione delle persone del Team, focus comune su obiettivi, endorsement della Direzione	Possibilità di estensione su altre iniziative nel Processo d'Acquisto
Utilizzo del Visible Plan sui progetti di miglioramento Acquisti	Permette il coinvolgimento, l'evidenza di obiettivi, di risultati raggiunti, ma soprattutto di eventuali anomalie in corso d'opera	
Sviluppo del Piano Strategico degli Acquisti attraverso la settimana Kaizen	Implementazione e condivisione del Piano Strategico degli Acquisti comprendendo sia l'analisi delle opportunità sia i veri e propri progetti di miglioramento per Categoria Merceologica ed all'interno delle singole divisioni	

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