

UN PERCORSO DI CAMBIAMENTO CHE PUNTA DITTO AL VALORE: IL CASO FIAM GROUP

Il salto di paradigma nella risposta al mercato, i cantieri “lean” in ambito produttivo, il nuovo percorso di sviluppo prodotto: come cambia una organizzazione, nei suoi percorsi e nei suoi uomini, quando si mette al centro di ogni scelta il concetto di Valore.

ing. Michele Rizzato
Direttore Operations Fiam Group spa



Fabbrica Futuro
Venezia 24/11/2016

FIAM GROUP

i numeri



- **1,5 mln** utensili venduti sino ad oggi nel mondo
- **80** dipendenti
- **7.500** metri quadri di sede produttiva (Vicenza)
- **10 mln** fatturato 2016 (proiezione)
- **30%** di quota di mercato in Italia
- **2** filiali estere dirette (Francia e Spagna)
- **90** distributori in tutto il mondo
- **1.200** prodotti a catalogo
- **67** anni di storia (1949)

FIAM GROUP

i prodotti



Avvitatori e motori per avvitare pneumatici, elettrici ed elettronici



Utensili pneumatici



Motori industriali



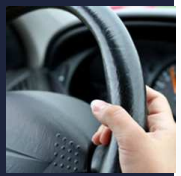
Automazione dell'avvitatura

FIAM GROUP

i settori e i clienti



elettrodomestici



automotive



aerospace



general industry

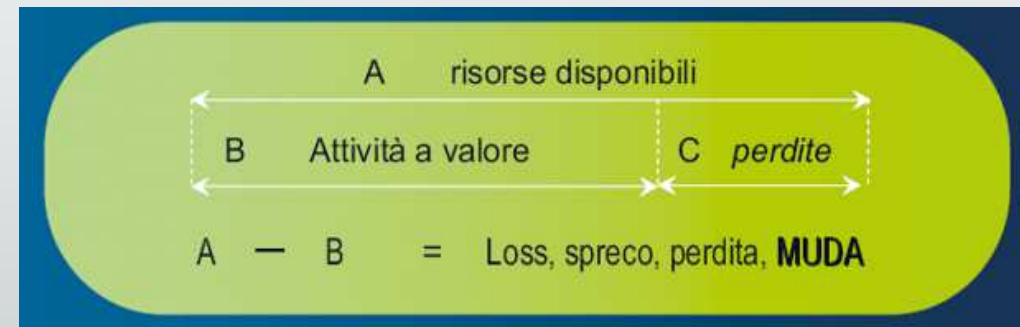
VALORE

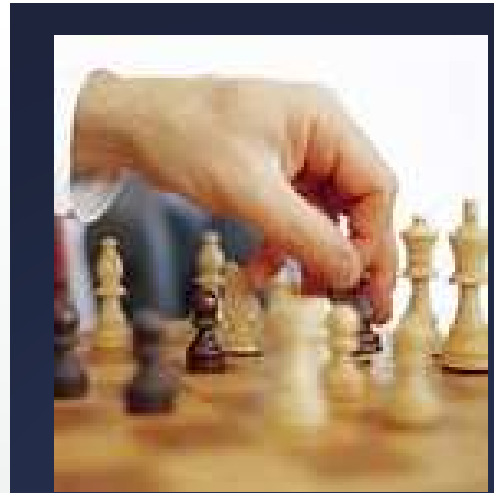
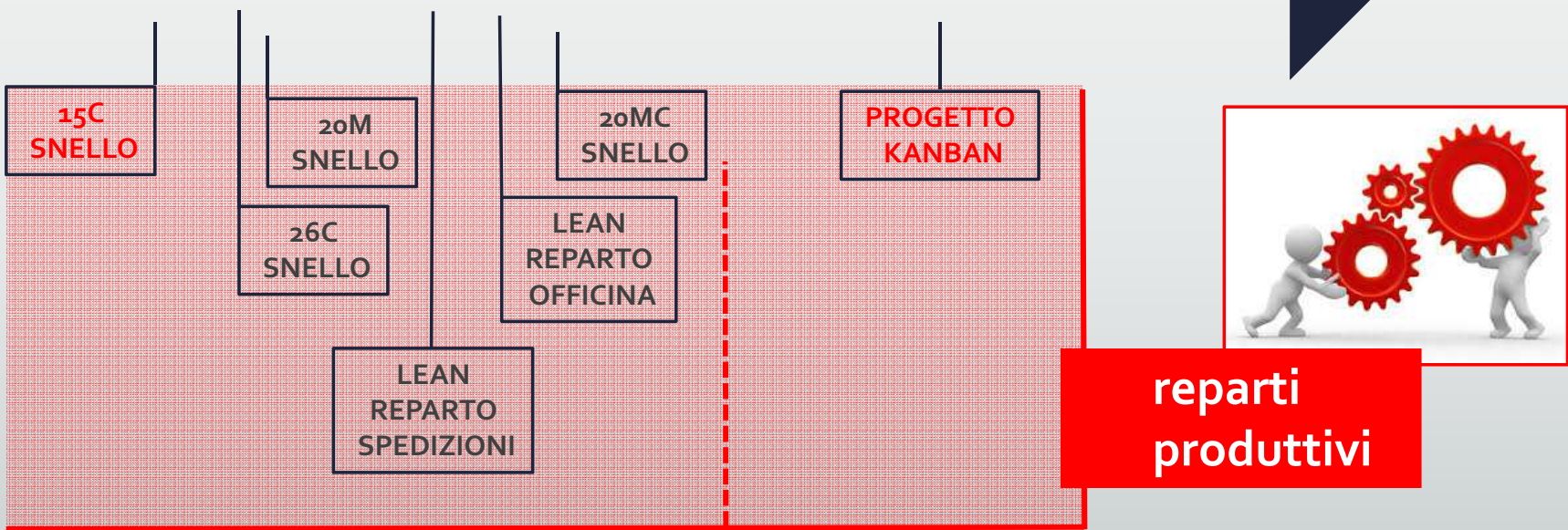
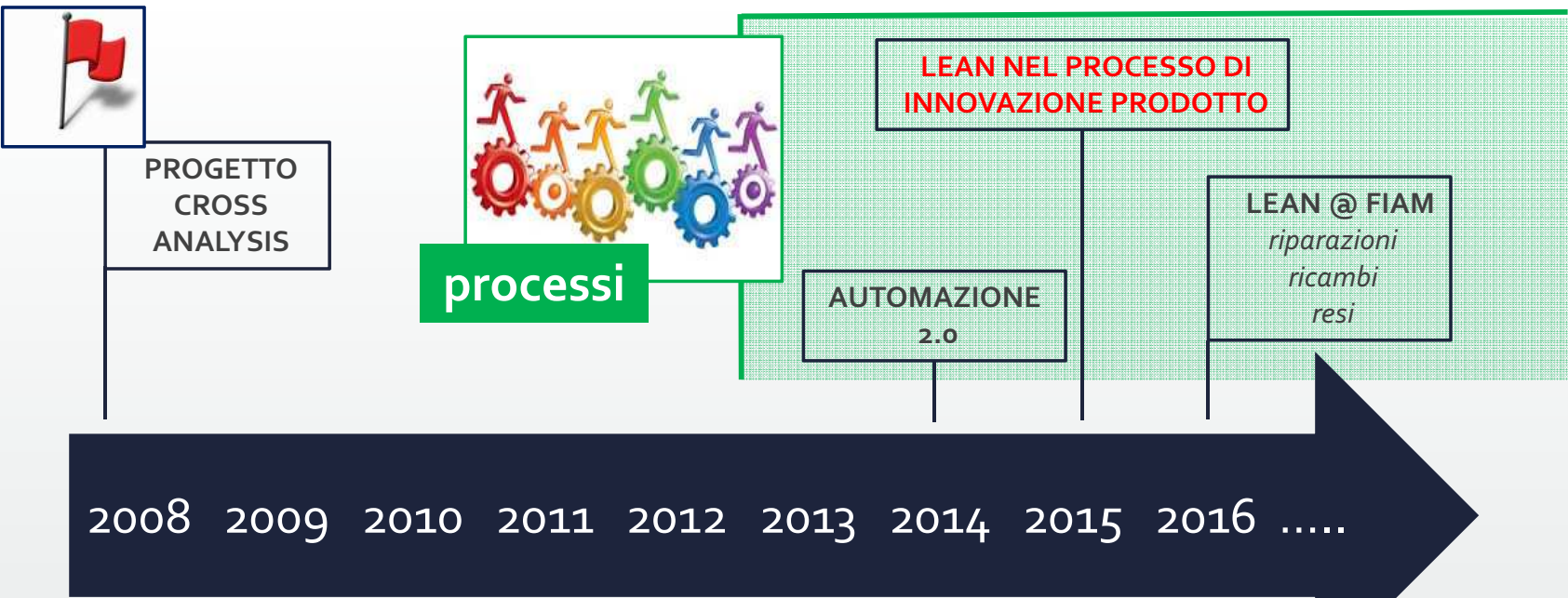
la sfida del cambiamento

- comprendere in maniera profonda quello che realmente è **VALORE** per il cliente... mettendo il cliente al centro della struttura aziendale, senza alibi e senza mezze misure ...
- «agganciare» l'utilizzo di risorse aziendali alla reale produzione di valore, diversamente l'organizzazione sta «sprecando»



MUDA = SPRECO → tutto ciò che resta estraneo alle «traiettorie» del Valore





la lean e il valore nei processi

LEAN IN AMBITO PRODUTTIVO – reparto montaggio

le premesse

- logica produttiva cambiata: da M.T.S. (Make to Stock) a A.T.O. (Assembly to Order)

più di 1.200 codici venduti ogni anno

- passaggio da logica PUSH a logica PULL (il cliente «tira» il flusso di valore)

- analisi dei prodotti e della loro struttura, ricercando modularità

...è tutto così diverso?



LEAN IN AMBITO PRODUTTIVO – reparto montaggio

il cambio di impostazione

- l'utensile diventa una «combinazione di gruppi funzionali»
- i gruppi (circa 100) e i componenti (circa 550) del «progetto kanban» vengono trasferiti direttamente al montaggio (bordo linea)
- vengono definiti in maniera chiara e intuitiva i meccanismi di ripristino scorte (kanban) ...occorre essere «semplici» per essere veloci.
- persone, persone e ... ancora persone ... da coinvolgere e da rendere centrali ...per riuscire a «portare a casa» il cambiamento

KANBAN 

234804300

PALETTA MOTORE "D" L50

Fornitore	MAGAZZINO CENTRALE
Cliente	DIPIESMA BROS COMPONENTI
Lead Time	3 giorni
Contenitore	CASSETTA PICCOLA
Quantità	130 PZ
Ubicazione presso cliente	M06E
Ubicazione kardex	K4-7-6-1


234804300



LEAN IN AMBITO PRODUTTIVO – reparto montaggio

il nuovo layout



definire il
valore

identificare il
flusso del
valore

far scorrere il
flusso

far tirare il
flusso dal
cliente

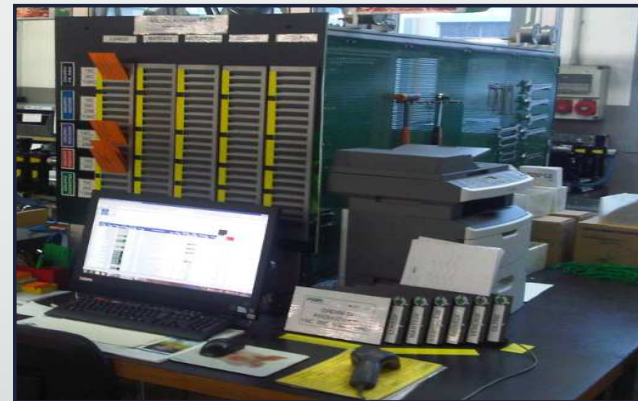
migliorare
con
continuità

- viene reso evidente il flusso di Valore (ordine cliente)
- il montaggio si muove solo a fronte di ordini clienti (PULL)
- vengono creati meccanismi di gestione semplici e lineari, **VISIBILI**
- vengono responsabilizzati gli operatori
- spostamenti ridotti/annullati
- senza ordini ... non ci si muove! ... *semplice no?*

LEAN IN AMBITO PRODUTTIVO – reparto montaggio

montaggio gruppi

- cassette doppie (la cassetta vuota diventa un segnale kanban)
- prelievo frontale e ripristino dal retro sugli scaffali
- visibilità → consente di anticipare problematiche di giacenza
- sequenze di gruppi simili per ottimizzare l'assemblaggio
- il nuovo assetto consente di «livellare» la produzione



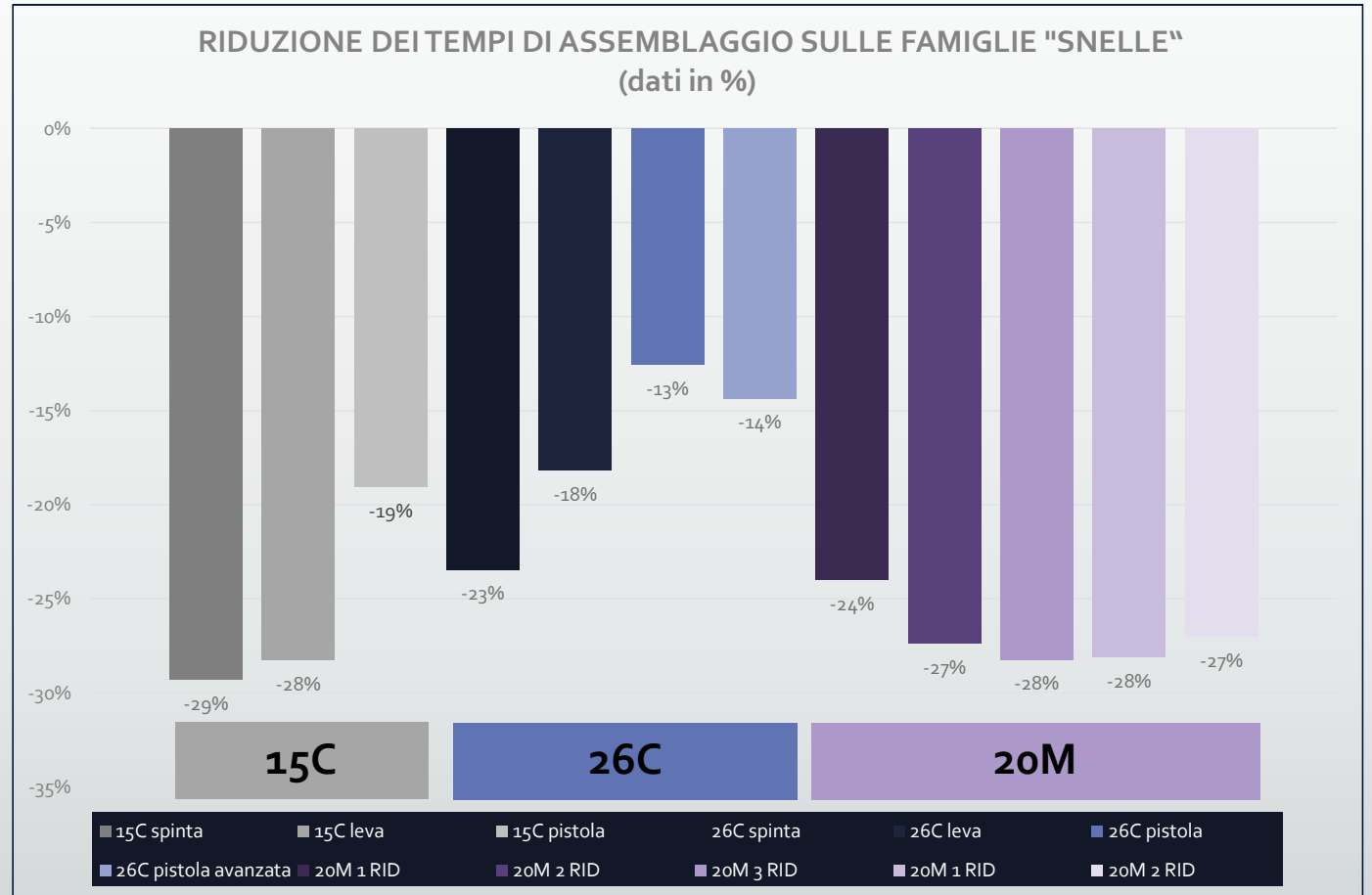
LEAN IN AMBITO PRODUTTIVO – reparto montaggio

i risultati

- riduzione sensibile dei tempi di assemblaggio sui codici a catalogo

(q.tà 1 batte lotto da 50 ...)

- riduzione dei tempi di assemblaggio e dei tempi di consegna sui codici personalizzati



LEAN IN AMBITO PRODUTTIVO – reparto montaggio

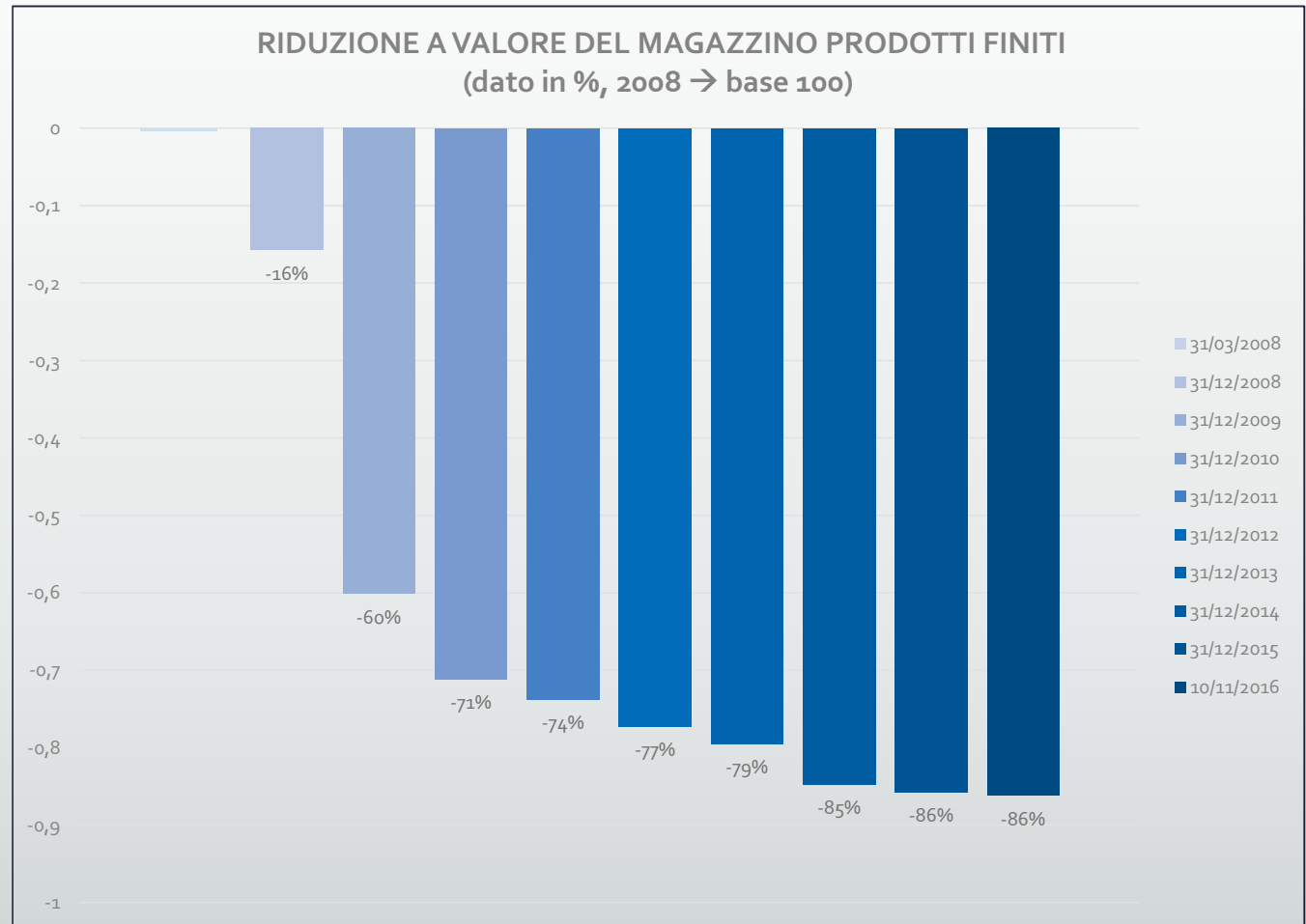
i risultati

- praticamente annullato il magazzino prodotti finiti

(utensili in giacenza: da 3.900 a 200)

- vantaggi su vari fronti

- vantaggi finanziari (...intuibili)*
- maggiore «reattività» ai cambiamenti (le modifiche sui prodotti diventano immediatamente operative)*
- struttura che si abitua ad intervenire con tempestività («senza rete»)*
- la collaborazione tra i vari ambiti diventa «obbligatoria» ...*

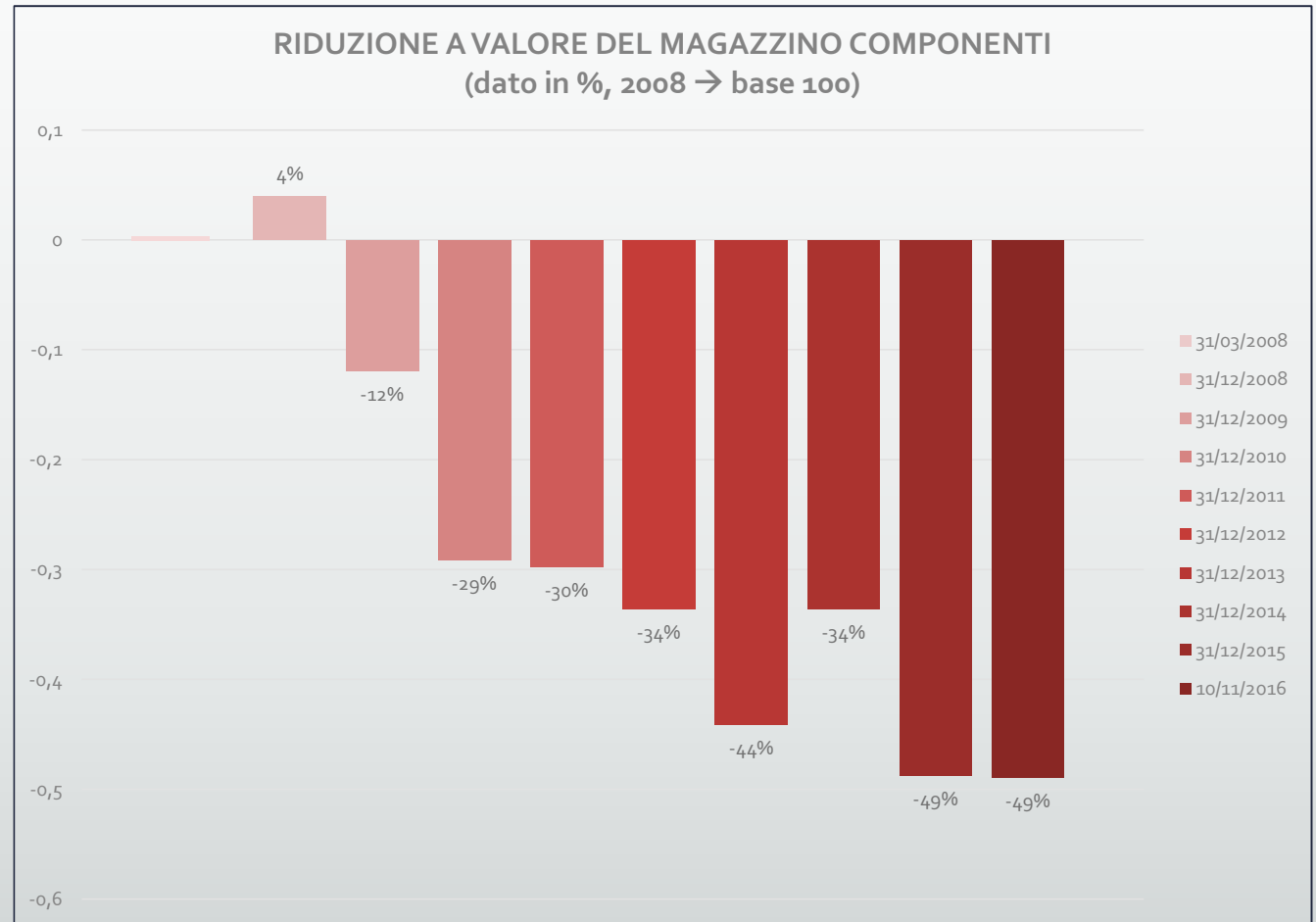


LEAN IN AMBITO PRODUTTIVO – reparto montaggio

i risultati

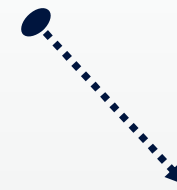
- dimezzato il magazzino componenti

1. *il sistema delle scorte si muove solo a fronte di segnali reali (consumi effettivi)*
2. *l'andamento giacenze / consumi viene monitorato con regolarità e vengono allineati in coerenza i parametri logistici (Cross Analysis)*



IL PROCESSO DI INNOVAZIONE

- consapevolezza delle criticità esistenti
- volontà di coinvolgere e di responsabilizzare i diversi protagonisti
- desiderio di «salvare» il percorso fatto sul «VISIBLE PLANNING»
- necessità di strutturare con maggiore attenzione la parte iniziale (dati di input) e finale (lancio sul mercato) del processo
- volontà di mappare meglio i vari passaggi per creare un percorso rigoroso, in cui le persone «si riconoscano» senza forzature o costrizioni ...



le
premesse

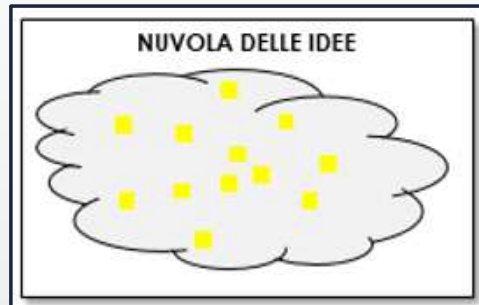


	Innovazione
Competenze (sia del PO che dei partecipanti)	Competenze tecniche PO ritenute basse Poca autorevolezza partecipanti Poca auto-responsabilizzazione dei partecipanti Difficoltà ad accettare logica di processo
Informazioni (input e output)	Mancano dati di input Poca condivisione nelle aree funzionali delle info di output Troppe email-verbali, poca sintesi
Organizzazione	Confusione ruoli e scarso coordinamento CS-PO Ricicli costosi Interlocutori non stabili e non sempre coinvolti opportunamente (troppi o troppo pochi o coinvolti in ritardo) Riunioni fiume
Planning	Le priorità chi le decide? Tempistiche non rispettate Mancanza di un planning coerente con impegni di funzione: sovraccarico inevitabile
Misurazione	Non si arriva al riesame di prodotto post lancio

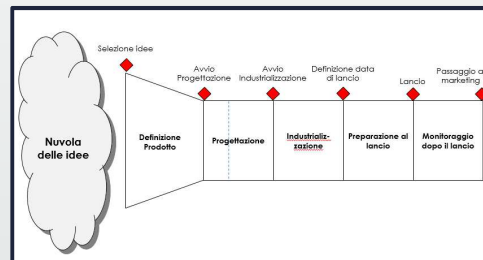
IL PROCESSO DI INNOVAZIONE

l'impostazione

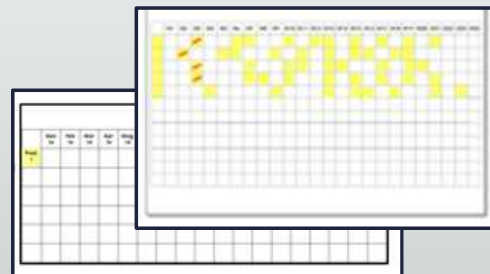
Nuvola delle idee



Innovation funnel



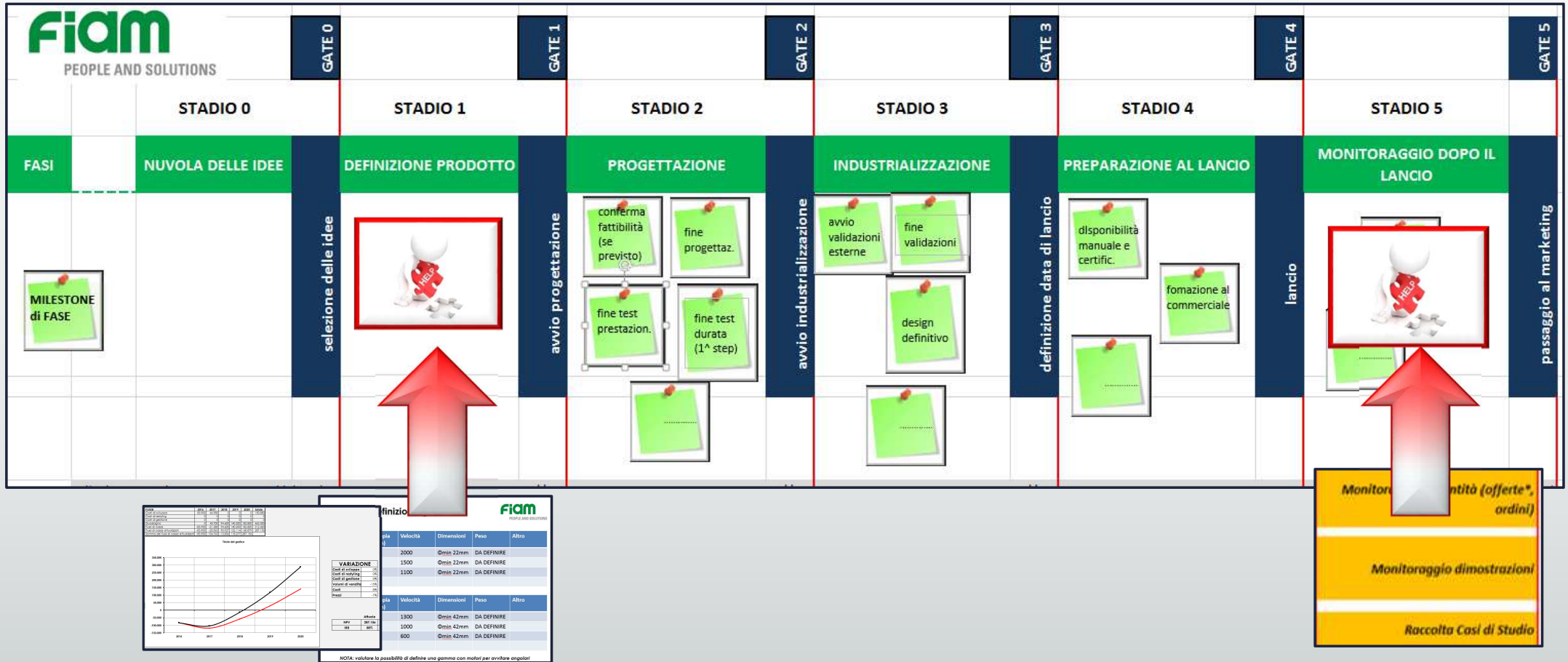
Piano Strategico
Piano di Progetto



- *le persone di Fiam possono proporre nuovi prodotti*
- *le idee vengono valutate dal Comitato Innovazione*
- *la «nuvola» racchiude tutte le possibilità di sviluppo future («serbatoio di idee»)*
- *rappresenta lo stato di avanzamento dei diversi progetti*
- *percorso «ampio» nei passaggi iniziali*
- *cresce il dettaglio dell'analisi quando il percorso si delinea con precisione*
- *piani con orizzonti temporali e livelli di pianificazione diversi*
- *possibilità di monitorare l'avanzamento puntuale dei progetti («Visible planning»)*
- *facile e immediato l'allineamento delle persone coinvolte*

IL PROCESSO DI INNOVAZIONE

stadi del nuovo processo



IL PROCESSO DI INNOVAZIONE

documenti



IL PROCESSO DI INNOVAZIONE

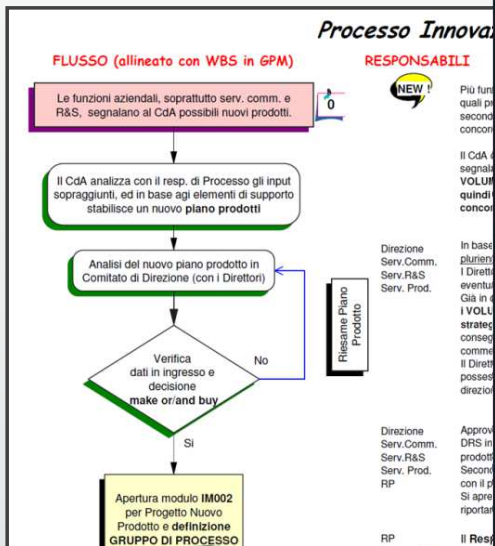
gestione, incontri, contenuti

	documento	tipo documento	sigla	sintesi contenuti
DOCUMENTI CARTACEI	Docum			
	Busine			
	Antepri			
	Docum			
	Piano d			
	Monito			
	Raccor			
	Docum			
GESTIONE "VISIBLE"	Innova			
	Piano S			
	Piano A			
INCONTRI	Monito			
	Monito			
	Andam			
	Passag			
	Avanz			

«architettura» definita (percorsi, documenti, incontri ...), ma sempre tenendo al centro le persone e le loro competenze !!

IL PROCESSO DI INNOVAZIONE

visibilità



prima ...



Occhi

la parola piu' citata della Divina Commedia (212 volte)

... dopo

IL PROCESSO DI INNOVAZIONE

persone

le ri
confr
inte
nessu

pensiero
ma tuo!
iaro o
o la tua

cre
it
le riunioni di avanzamento, sia fuori da
quel contesto)

**le persone crescono e con loro cresce
Fiam**

persone

“OGNI INNOVAZIONE CHE HA FATTO STORIA, OGNI SOLUZIONE CHE SARÀ NEL VOSTRO FUTURO, OGNI RISPOSTA ECCELLENTE CHE SAPREMO DARVI, TUTTO NASCE DA QUI: DALLE PERSONE.”

fiam



accununate da

orientate al

guidate dal

cambiamento

competenze



valore

people and solutions

Il processo
fondament
e suggerim



Ergonomia e sicurezza nelle operazioni di avvitatura industriale: valutazione del rischio alla luce della normativa vigente. Suggerimenti operativi.





*«l'innovazione consiste
nel vedere cio' che tutti gli altri hanno visto...
pensando ciò che non ha pensato nessuno»*

Albert Szent Gyorgyi

Grazie per l'attenzione !!!

mrizzato@fiamgroup.com