

RISULTATI

Luglio 1998 - Anno 2 - N. 3

Rivista a cura di EFESO Consulenza S.p.A. Via V. Monti, 47 - 20123 Milano



L'argomento

2

**PIÙ EFFICIENZA
ED EFFICACIA
NELLE OPERATIONS
CON IL PROCESS
KAIZEN ENGINEER**

Il caso

5

**PROCTER & GAMBLE
OBIETTIVO
ZERO DIFETTI E 100%
COINVOLGIMENTO**

La parola al cliente

6

**IL CONTRIBUTO
DI EFESO
CONSULENZA**

Chi siamo

8

**LEADER NELLA
FORMAZIONE**





Giorgio Levati
Partner di EFESO Consulenza

Periodico trimestrale edito da
EFESO Consulenza S.p. A.
Via VincenzoMonti,47
20123 Milano
Tel. 02 48.16.500
Fax 02 48.19.59.18

Comitato di redazione

ClaudioRossetti
Romina Colciago

Segreteria di redazione

EFESO Consulenza S.p. A.
Via VincenzoMonti,47
20123 Milano
Tel. 02 48.16.500
Fax 02 48.19.59.18
efeso.consulenza@agora.stm.it

Realizzazione

Progetto grafico,
impaginazione, impianti
the C' Servizi Editoriali sas
Via Parmigianino, 16
20148 Milano
Tel. 02 43.90.963/48.17.630
Fax 02 46.93.212
thec@oz.opsnet.it

Stampa

Grafica C&P srl - Osnago (MI)

Periodico distribuito
in abbonamento gratuito.
Per riceverlo direttamente a casa o
chiedere numeri arretrati telefonare
alla Segreteria di Redazione.

N. 3 - Luglio 1998
Testata in attesa di registrazione.

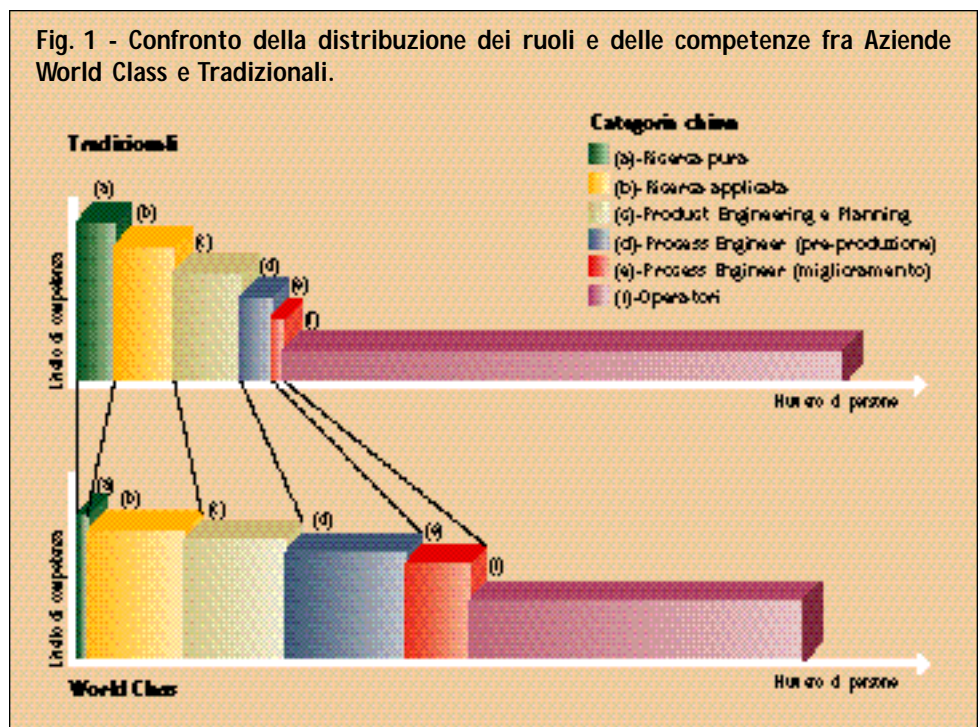
Più efficienza ed efficacia nelle Operations con il Process Kaizen Engineer

Quando si vuole cambiare qualcosa il passo più difficile è sempre il primo. Questa regola vale anche quando si voglia cambiare una organizzazione produttiva per migliorarne le prestazioni. Per prima cosa serve un "campione", un agente del cambiamento, qualcuno che fa succedere le cose. Ma l'inerzia dell'organizzazione è

grande e questo campione non può farcela da solo. Pensate a quanti nemici bisogna sconfiggere. Uno di questi è l'altissimo tasso di "fire fighting" che è normalmente presente: i responsabili della gestione del processo sono troppo impegnati a rincorrere i tanti problemi giornalieri per impegnarsi ad analizzare le cause e individuare soluzioni che vadano davvero alla radice dei problemi.

L'atteggiamento dominante è: "Non c'è tempo per analizzare le cause e discutere

Fig. 1 - Confronto della distribuzione dei ruoli e delle competenze fra Aziende World Class e Tradizionali.

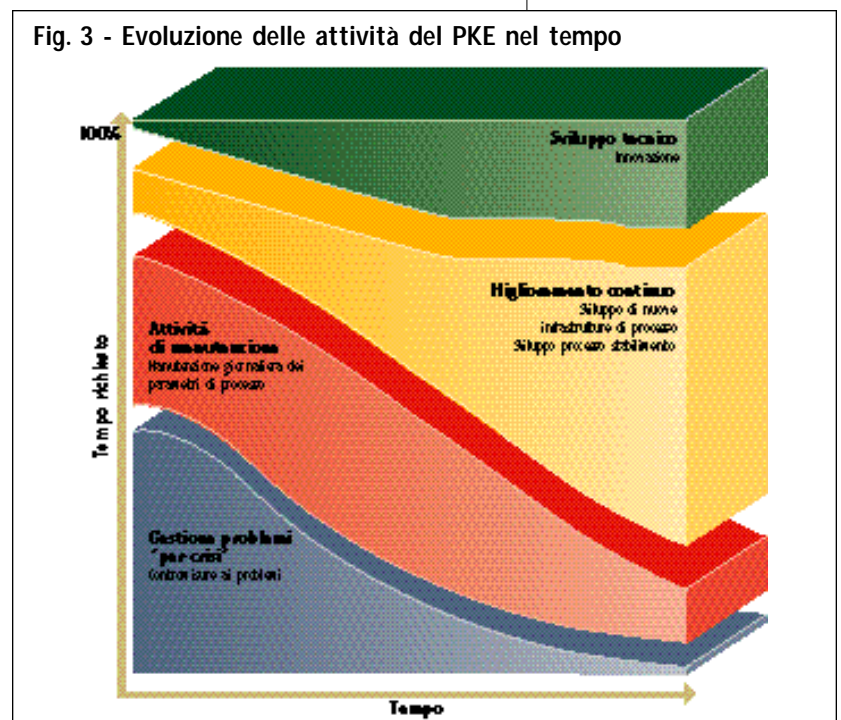
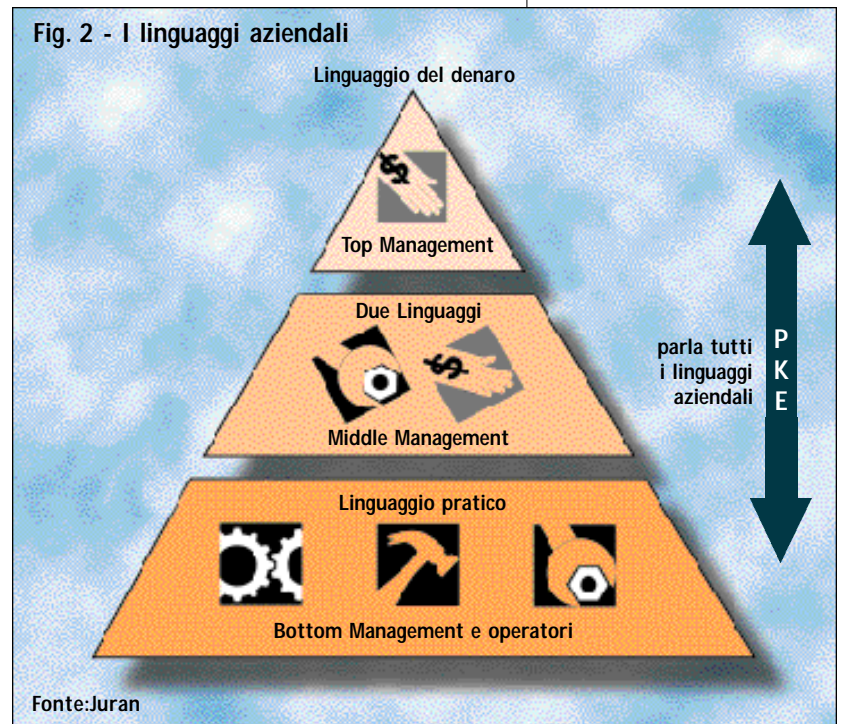


sui perché; bisogna intervenire subito". In realtà non è solo il tempo che manca: è l'attitudine delle persone che va cambiata. Certi paradigmi sono difficili da rimuovere. Gli incontri per l'analisi delle cause di un problema (quando si fanno) quasi sempre si trasformano prematuramente in analisi delle possibili soluzioni. Queste ultime si rivelano di frequente poco efficaci e comunque sempre troppo costose. E poi anche le competenze non sono sufficienti. C'è una carenza forte nell'area delle tecniche e degli strumenti di miglioramento. Nelle aziende che hanno avviato programmi di Total Productive Maintenance (TPM), questa situazione è spesso responsabile di un micidiale rallentamento del programma. L'introduzione di una nuova figura, il Process Kaizen Engineer (Ingegnere per il miglioramento dei processi), all'interno del TPM Promotion Department e in staff alla direzione di stabilimento, ha fornito una potente arma alle aziende che vogliono veramente perseguire l'eccellenza attraverso il miglioramento continuo dei processi operativi.

Questo nuovo ruolo va a rinforzare proprio quell'area di interfaccia tra la Produzione e la Ricerca e Sviluppo che è la più critica per il programma, e che tradizionalmente è molto snella nelle aziende italiane ed europee, cosa subito evidente dal confronto con organizzazioni World Class (vedi fig.1).

Il Process Kaizen Engineer (PKE) parla tutti i linguaggi dell'azienda, è credibile, sta in fabbrica ed è fortemente motivato e impegnato ad autosvilupparsi. È un'interfaccia competente non solo dal punto di vista organizzativo-gestionale, ma anche fra diversi livelli gerarchici, in particolare fra la direzione di stabilimento e i reparti operativi (vedi fig. 2).

Questa figura può essere individuata all'interno dell'azienda o assunta ex novo, ma in ogni caso deve possedere un background di tipo ingegneristico, orientato all'analisi e alla gestione dei processi produttivi. Il percorso di sviluppo di questo ruolo (vedi fig. 3) prevede la partecipazio-



ne ad un corso di formazione destinato esclusivamente ai PKE e articolato in 5 moduli, uno per ciascuna area di training. Ogni modulo copre un'area di competenza specifica (Qualità, Manutenzione, Indu-

strial Engineering, Gestione Operativa, Progettazione di prodotti e processi). Il corso è strutturato in modo da offrire un panorama completo delle problematiche relative all'Operations Management. Il ruolo del PKE consiste proprio nell'aver e nel saper trasmettere una visione complessiva e integrata delle problematiche della fabbrica, e perseguire il miglioramento dell'efficienza ed efficacia dell'organizzazione produttiva non solo cercando l'ottimo locale in ciascuna area, ma soprattutto migliorando il processo nel suo insieme.

Ciascun modulo di formazione si articola in una prima sessione in aula della durata di 4 giorni seguita dall'implementazione in stabilimento di un progetto, della durata di circa 3-4 settimane (vedi fig. 4) che comporta l'applicazione pratica delle conoscenze acquisite. Al termine di ciascun modulo è prevista una sessione di verifica del progetto e dei risultati ottenuti, con una accurata valutazione del grado di apprendimento: il miglioramento delle skills nei vari campi viene monitorato con una Radar Chart che offre una raffigurazione dei progressi compiuti da ogni partecipante al corso (vedi fig.5).

Il training e l'inserimento dei PKE è senza dubbio un costo per l'azienda. Ma questo investimento viene ampiamente ripagato dai risultati, che non tardano a venire. Di solito, già con l'implementazione del progetto sviluppato durante il corso si ottengono miglioramenti sostanziali nella gestione dei processi, tali da ripagare abbondantemente il costo della formazione. Ma quel che più conta, è che si costruisce in azienda un solido patrimonio di know how con il quale poter affrontare problematiche organizzative e gestionali sempre più complesse, migliorando l'efficienza e l'efficacia del processo produttivo.

Fig. 4 - Articolazione di ciascun modulo del corso PKE

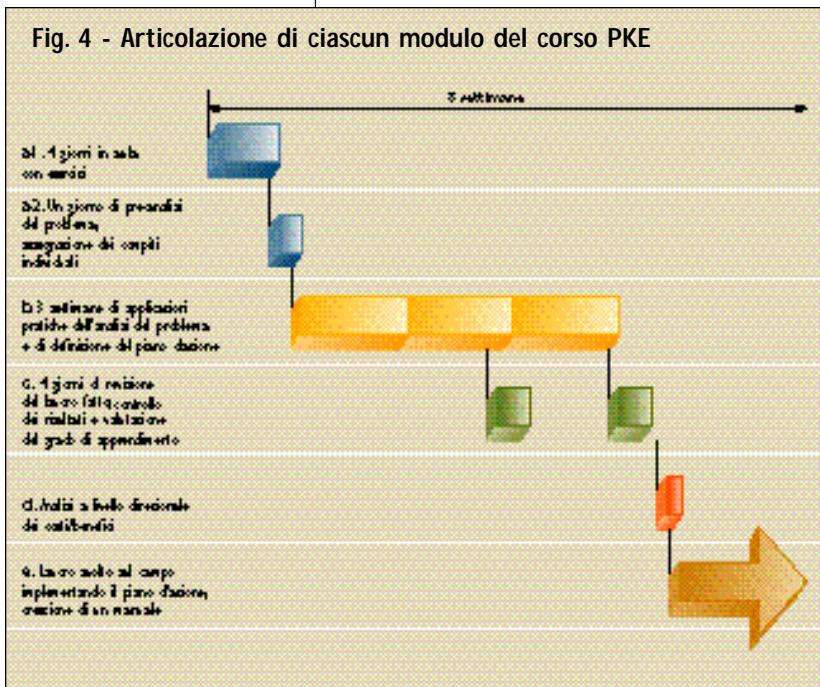
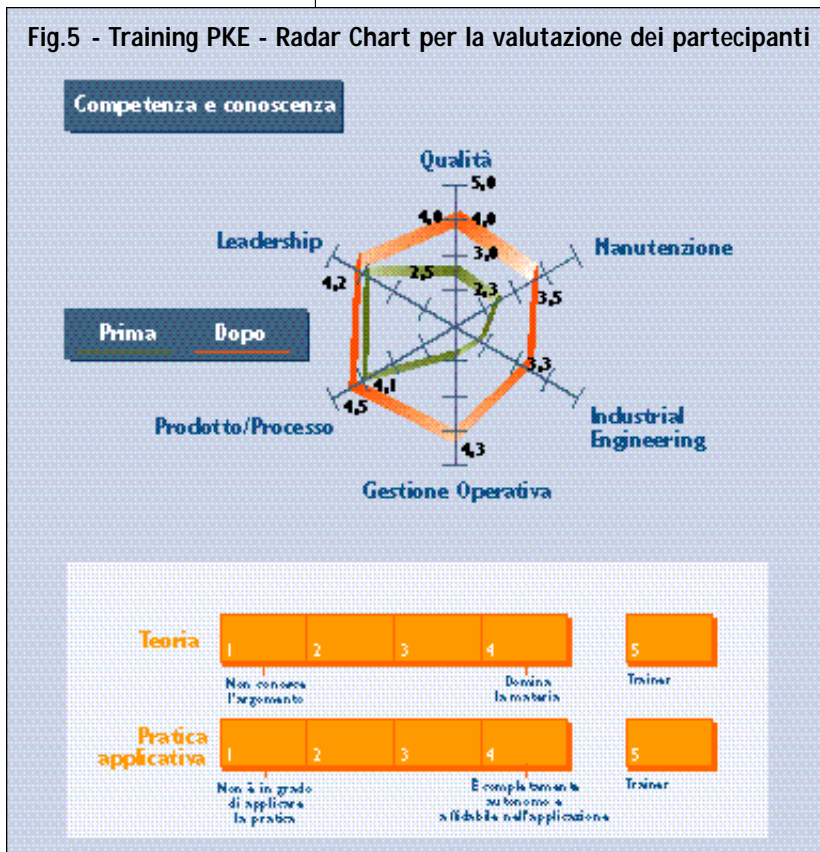


Fig.5 - Training PKE - Radar Chart per la valutazione dei partecipanti



Procter & Gamble: obiettivo zero difetti e 100% coinvolgimento

La Procter & Gamble non ha bisogno di lunghe presentazioni. I dati sintetici illustrati nella scheda qui a fianco danno un'idea delle dimensioni delle aree e dei settori in cui è presente. Prodotti di grande successo come Dash, Ace, Pampers, Oil of Olaz, sono solo alcuni dei brand di proprietà del Gruppo P&G.

La fortissima competizione presente nei settori dove opera P&G impone la massima efficienza ed efficacia dei processi produttivi. Programmi di miglioramento precedenti hanno portato l'azienda a livelli di performance di tutto rispetto, ma hanno poi mostrato limiti evidenti rispetto al raggiungimento di risultati vicini all'ambizioso "zero difetti e 100% coinvolgimento". Con il programma IWS (Integrated Working System) Procter & Gamble vuole rimuovere queste debolezze per costruire una organizzazione capace di fornire risultati veramente sorprendenti.

Le fabbriche pilota della P&G hanno già dimostrato che è possibile creare un ambiente a zero difetti. Oggi dispongono di sistemi di sicurezza, gestione del rischio e assicurazione qualità eccellenti che hanno consentito, fra l'altro, di eliminare i guasti, gli incidenti sul lavoro, i difetti qualitativi, la demotivazione del personale. Tutto

La Procter & Gamble	
• sviluppa	• produce
• pubblica	• distribuisce
beni di largo consumo	
Detergenza e pulizia della casa	
Igiene e cura della persona	
Carta	
Cosmetici e profumi	
Alimentari	
Farmaceutici	
Dipendenti	100.000
Fatturato (mld \$)	35.000
Consociate	60
Paesi	150
Stabilimenti di produzione	100
Principali centri tecnici di ricerca	30

il personale è profondamente coinvolto nel processo di miglioramento delle attività operative, e il livello di soddisfazione risulta decisamente elevato. Il coinvolgimento è totale anche nei programmi di miglioramento continuo, tesi a ridurre i difetti a zero.

Per P&G, una gestione affidabile del processo di produzione rappresenta un valore cardine, non meno importante della competitività sui costi, della qualità e della sicurezza.

"EFESO ha impostato il rapporto di consulenza in base ad un approccio di stile occidentale, e questo ci ha aiutati a capire i metodi di miglioramento giapponesi/orientali in maniera semplice, facilitandone così l'implementazione"



La parola al cliente

Il contributo di Efeso Consulenza

La Procter & Gamble Product Supply si prepara ad affrontare il Duemila perseguendo con tenacia obiettivi molto ambiziosi, soprattutto per quanto concerne la capability dell'organizzazione. Soltanto così il Gruppo P&G sarà in grado di raccogliere le nuove sfide competitive, sempre più impegnative, e di raggiungere gli obiettivi di business stabiliti per il terzo Millennio. Oggi, la nostra azienda ha adottato un approccio che integra i sistemi operativi esistenti con il TPM (Total Productive Maintenance). Il nostro settore europeo si è avvalso del programma PKE (Process Kaizen Engineer) proposto da EFESO Consulenza per formare i leader di progetto incaricati dell'implementazione di questo programma. Lo scopo è quello di migliorare ulteriormente l'efficienza e l'efficacia dei sistemi operativi attuali. I metodi pragmatici e concreti d'insegnamento e di training sul campo adottati dal pacchetto di formazione PKE - in larga parte fondato sul "learning by doing" - si sono rivelati molto efficaci per comprendere le metodologie TPM e assimilarle alla nostra cultura aziendale. Inoltre hanno consentito di creare delle esperienze P&G che possono servire da modello di riferimento per i futuri corsi di formazione.

Gli esempi che EFESO Consulenza ci ha presentato, tutti tratti dall'esperienza diretta sul campo effettuata dai consulenti, chiariscono e danno maggior vita ai concetti del TPM. EFESO ha impostato il rapporto di consulenza in base ad un approccio di stile occidentale e questo ci ha aiutati a capire i metodi di miglioramento giapponesi/orientali in maniera semplice, facilitandone così l'implementazione. Oggi, P&G ha sviluppato una propria capacità interna in termini di "guide books" e leader tale da permettere di continuare il programma di sviluppo a supporto dell'espansione del cambiamento, sempre naturalmente con l'aiuto di EFESO.

Steve Landry - European Integrated Work System Leader

Ma perché raggiungere un livello di difettosità pari o molto vicino allo zero è così essenziale? Semplice: perché questo consente alla P&G di ottenere risultati eccezionali anche in molti altri campi.

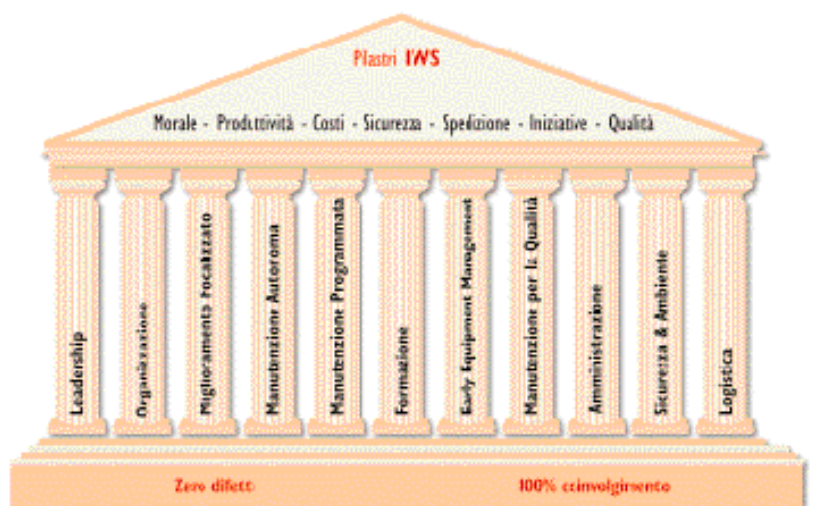
Performance da primato

La mappa delle performance globali è lo strumento per misurare i risultati. Le esperienze maturate presso le fabbriche pilota sono trasferite anche agli altri stabilimenti

del Gruppo e stanno accelerando il conseguimento di risultati world-class in termini di produttività, qualità, costo, sicurezza, servizio al cliente, tempi di consegna dei nuovi prodotti e ottimizzazione delle capability dell'organizzazione.

Questi risultati sono stati ottenuti integrando il TPM (Total Productive Maintenance) con i metodi precedentemente adottati da Procter & Gamble, e in particolare con l'HPWS (High Performance Working Sy-

P&G Integrated Working System



stem). In questo modo i responsabili degli stabilimenti P&G in tutto il mondo hanno acquisito un maggior controllo tecnico della gestione delle attività giornaliere.

P&G ha creato solidi sistemi di Gestione Operativa supportati da un grande numero di Responsabili di processo che effettuano un rigoroso monitoraggio di tutti i parametri critici e delle azioni di follow-up necessarie, mettendo a frutto quanto appreso dalle precedenti esperienze nei vari stabilimenti, anche di altri settori, nel mondo intero.

Costoro contribuiscono quindi a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei processi operativi, che è essenziale per garantire un elevato livello di affidabilità e qualità dei prodotti e di performance delle risorse umane (valutato mediante l'HPWS). Tutto ciò è stato possibile grazie anche ad un sistema di progettazione degli impianti estremamente affidabile che garantisce l'eliminazione totale dei tempi di fermo macchina non programmati, un uso selettivo dell'automazione, l'eliminazione delle attività a non valore aggiunto, un'organizzazione più snella e un miglior utilizzo della capacità produttiva a supporto del poderoso aumento di volume.

Operatori più responsabili

Alla Procter & Gamble ciascuna persona è responsabile di una parte del business e contribuisce a migliorarlo. La capability dell'or-



Veduta aerea dello stabilimento Procter & Gamble di Pomezia (Latina)

ganizzazione è in costante miglioramento, mentre la creazione di nuove competenze è in perenne evoluzione per consentire di ridurre a zero i difetti. Ciascun leader è responsabile di un processo operativo. Le decisioni vengono prese dalle persone più direttamente coinvolte, ma l'organizzazione è molto flessibile e i singoli individui hanno tutte le competenze necessarie per svolgere qualsiasi attività si riveli utile per conseguire gli obiettivi aziendali. In aggiunta all'attività di problem solving, i Process Engineers sono alla costante ricerca di nuovi metodi e tecniche per rendere più efficace l'attività lavorativa svolta in stabilimento.

N O V I T À E A P P U N T A M E N T I

14 Settembre Carlo Baroncelli di EFESO Consulenza parla sul tema "La produzione del servizio dal 'turnaround' al miglioramento continuo" nel corso del Seminario "Public Management" organizzato da PROFINGEST.

29 Settembre Pierre Hyvemat, Diret-

re Industriale di *Pirelli Cavi Francia* e **Claudio Rossetti** di *EFESO Consulenza* parlano assieme sul tema "L'integrazione delle funzioni di supporto nelle nuove organizzazione di produzione". L'intervento è inserito nella "Conferenza annuale dei Direttori di Stabilimento" che si terrà a Parigi presso l'Hotel Sofitel - Port De Sevres - Rue Louis Armand.

ABB
 Agam
 Akzo
 Allied Signal
 Arjomari Italia
 Arnoldo Mondadori Editore
 Athoas
 Bayer
 Beghelli
 Bergamaschi & Vimercati
 Bosch
 Buffetti
 Came
 Caradon
 Comune di Bologna
 Comune di Firenze
 Comune di Pesaro
 Comune di Trieste
 Conti
 Costeel
 Credito Italiano
 Crown Cork CMB
 Elsag Bailey
 Eridania
 Erkunt
 Fag
 Fiat Auto
 Fiat Avio
 G.A.M.A.
 GD
 Gedy
 Getrag
 Gruppo GKN
 Gruppo Irca
 Hager Lume
 Ici
 Imation
 Iveco
 Litton
 Logistica Futura
 Lucas
 Magneti Marelli
 Marchisio
 Messaggerie Libri
 Milliken
 Mim Ruote
 Miti Iris
 Murray Europe
 Novartis
 Paff
 Pechiney
 Pengo
 Pirelli Cavi
 Pirelli Pneumatici
 Plastic Omnium
 Procond. El. Gruppo G.E.
 Procter & Gamble
 Radici
 Rhiag
 Rohm and Haas
 Saba
 Saiag
 Sarrio
 Seabo
 Siemens Telematica
 Sipa
 Siseam
 Sitindustrie
 SKF
 Sli
 Sogea
 Tecnologicalica
 Teleco Cavi
 Tesco
 Unicem
 Unilever
 Univer
 VE.ZE
 Volvo
 Walt Disney
 Wella
 Whirlpool
 Zanussi

Leader nella formazione

Nel settore dell'Operations Management, EFESO Consulenza è leader anche nella formazione delle risorse umane, nella quale trasferisce il ricco bagaglio di esperienze accumulato in anni di lavoro e più di 200 interventi realizzati nelle unità produttive di tutto il mondo. Il programma di formazione e sviluppo proposto da EFESO Consulenza è incentrato sull'introduzione della figura del Process Kaizen Engineer (PKE), l'ingegnere del miglioramento dei Processi: una presenza cruciale per il successo dei progetti. Le metodologie didattiche sono progettate per ottenere il massimo risultato di apprendimento:

- nessun confronto teorico fra scuole di pensiero né algoritmi complicati, ma con-

cretezza e messaggi immediati, supportati da casi aziendali, esempi e strumenti immediatamente applicabili ("how to do", check list, diagrammi e tabelle di facile compilazione e interpretazione).

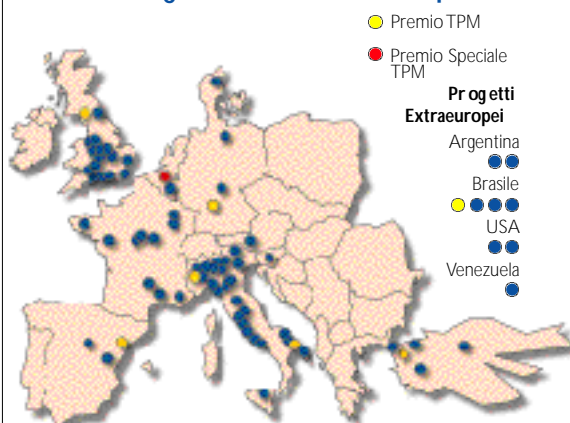
- massima integrazione fra teoria e applicazione (cassetta degli utensili e lavoro sul campo).

La sintesi dei risultati di alcuni progetti sviluppati durante i corsi PKE realizzati per i nostri clienti dimostra che si possono ottenere benefici davvero impressionanti creando le giuste condizioni di commitment e competenze. Per i progetti implementati nell'area della Gestione Operativa, ogni lira investita ha prodotto benefici annui 22 volte superiori; nell'area della Qualità, il moltiplicatore è stato di 13 volte; nelle altre aree si va da 3 a 8 volte l'investimento iniziale (vedi tabella).

Costi & Benefici di un campione di progetti sviluppati nei corsi PKE

Ambiti di intervento	Numero di progetti	Costi totali dei progetti	Benefici annui
Qualità	11	1	13
Manutenzione	15	4	15
Industrial Engineering	16	6	50
Gestione Operativa	9	1	22
Totale	51	12	100

Progetti in corso in Europa



EFESO Consulenza in cifre

- 30 professionisti
- 38 anni, l'età media dei consulenti
- 12 miliardi di fatturato
- 40% del business svolto all'estero
- +50% di fatturato negli ultimi due anni
- +100% di clienti rispetto al 1995
- oltre 3 anni, durata media del rapporto di consulenza con il cliente