

GUIDARE LA TRASFORMAZIONE AZIENDALE VERSO L'ECCELLENZA OPERATIVA: LA GESTIONE DEI FATTORI CRITICI



Valerio Besa

Matteo Ferrari

Il Gruppo Festo e le sinergie



FESTO
gruppo industriale

Business DNA

- Gruppo leader mondiale nell'automazione industriale
- Festo OPEX
- Best Factory Award
- Bvl German prize for Logistics
- Worldwide availability
- Digital transformation & Industry 4.0 leadership



FESTO
Consulting

Il tuo partner nella trasformazione continua

Progetti di trasformazione e cambiamento organizzativo finalizzati a migliorare la competitività (efficacia organizzativa + efficienza operativa) e la crescita sostenibile delle aziende industriali.



FESTO
Training - Academy

Industrial Management School

Soluzioni formative rivolte alle aziende e alle loro persone, per sostenerle nella crescita delle performance aziendali e nello sviluppo delle competenze individuali.

FESTO
Training - In azienda

Trasformazione e sostenibilità del cambiamento attraverso lo sviluppo delle competenze di ruoli e famiglie professionali

- Progetti di sviluppo e formazione personalizzati su obiettivi specifici e coerenti con la trasformazione organizzativa
- Training, coaching e mentoring a supporto dei processi di cambiamento
- Programmi e soluzioni per lo sviluppo delle famiglie professionali

FESTO
Education

Laboratori e teachware per università, Academy e sviluppo dei giovani.

Festo Consulting, nell'ambito delle sue attività di sviluppo, ha intrapreso un progetto per **approfondire lo stato dell'arte dell'eccellenza operativa** applicata ai processi industriali (OpEx)

Osservazioni sulla realtà

- Oggi il mercato risulta fortemente popolato da iniziative di miglioramento per lo più orientate all'attivazione di cantieri operativi efficaci, ma spesso non inseriti all'interno di una **visione industriale complessiva**.
- La conseguenza è che i risultati conseguiti si discostano molto spesso dalle aspettative iniziali e, soprattutto, non sono **sostenibili nel medio-lungo periodo**, generando **disaffezione** nei confronti del processo di miglioramento continuo.

Perché abbiamo ritenuto interessante approfondire l'OpEx con una indagine?

L'OpEx può essere un driver di crescita per l'azienda, di raggiungimento degli obiettivi di business e di fidelizzazione del personale

L'OpEx viene concepito e applicato con diversi principi, obiettivi, modalità e con risultati non sempre soddisfacenti

Abbiamo scelto di avviare una **indagine qualitativa** basata su interviste individuali per ricercare gli elementi che **ostacolano o facilitano** l'adozione di programmi OPEX strutturati

MANAGER INTERVISTATI:

Direttori Generali e Direttori Operations, spesso affiancati da Manager del Miglioramento Continuo

AZIENDE COINVOLTE:

>20

- TEMI DELL'INTERVISTA: l'intervista tocca indicativamente 6 temi che riguardano la presenza di un programma di Operational Excellence/Miglioramento Continuo, i fattori critici di successo e le difficoltà di implementazione, il livello di coinvolgimento delle persone, il livello di digitalizzazione delle attività di miglioramento.

- 1 VISIONE:** sfide e obiettivi delle Operations e dell'OPEX
- 2 PROGRAMMA OPEX:** caratteristiche, fattori chiave di successo e difficoltà
- 3 PROCESSI:** metodologie di riferimento
- 4 PERSONE:** ingaggio e coinvolgimento di tutti
- 5 DIGITAL:** livello di digitalizzazione
- 6 PARTNER:** supporto esterno

I pain point emersi dalle interviste

Strategia e visione



«Sulle Operations **non c'è una roadmap** perché non sono chiare le linee strategiche»

«Spesso si fanno progetti **senza sapere perché** si fanno»

«Quando l'erba è alta è sufficiente tanta buona volontà e un gruppo di giovani stagisti. Per andare oltre serve un **progetto guidato da una strategia chiara e condivisa** a livello direzionale»

«Non abbiamo una **business strategy** scritta: il futuro è nella testa dell'imprenditore (spero), ma **non è patrimonio del management**»

«Tanti cantieri Lean senza una **visione sistemica**: così rischiamo di perdere opportunità»

«Facciamo tante cose ma **non abbiamo chiarezza sulle priorità** e non riusciamo a legare le priorità agli obiettivi dei singoli siti»

«La struttura che **gestisce il miglioramento deve dipendere dall'imprenditore** o dalla direzione generale, altrimenti persegue obiettivi funzionali»

I pain point emersi dalle interviste

Organizzazione e integrazione



«Bisogna rivedere la **struttura dei meccanismi premianti** per allineare i comportamenti a ciò che si vuole ottenere»

«Diamo colpa alla complessità nelle Operations e alle condizioni di mercato, in realtà **la nostra area tecnica non ha contribuito** in modularità, standardizzazione e quindi frammentazione dei volumi, ecc.»

«L’OpEx oggi sarebbe una follia perché morirebbe subito: **gli enti non si parlano** e il miglioramento rimarrebbe confinato in fabbrica»

«Ottimizzare i processi è **un obiettivo aziendale, non di Operations**. Qualità? Ufficio tecnico? R&D? Sales?»

«La nuova frontiera dell’Eccellenza Operativa sarà costituita dal **mettere mano ai prodotti**: modularità, design to cost, piattaforme, ecc.»

«Non riusciamo a lavorare in maniera integrata, **la cultura dei silos è prevalente**»

«Andrebbe allineato anche il **controllo di gestione** altrimenti diventiamo strabici»

«Conoscere i processi è un aspetto fondamentale: non sono molte le realtà che sanno come funzionano»

I pain point emersi dalle interviste

Cultura



«Bisogna sempre dare un feedback a chi propone delle idee, anche le più banali: l'unico modo per superare i problemi è il reale **coinvolgimento** delle persone»

«È più facile introdurre cambiamenti nelle aziende satellite rispetto all'HQ per **freni di natura culturale e politica**»

«Il nostro passato di successo alimenta **l'autoreferenzialità**»

«Sopravvivere nella project economy è **un fatto culturale**: strumenti e formazione sono elementi facilitanti ma non determinano il risultato»

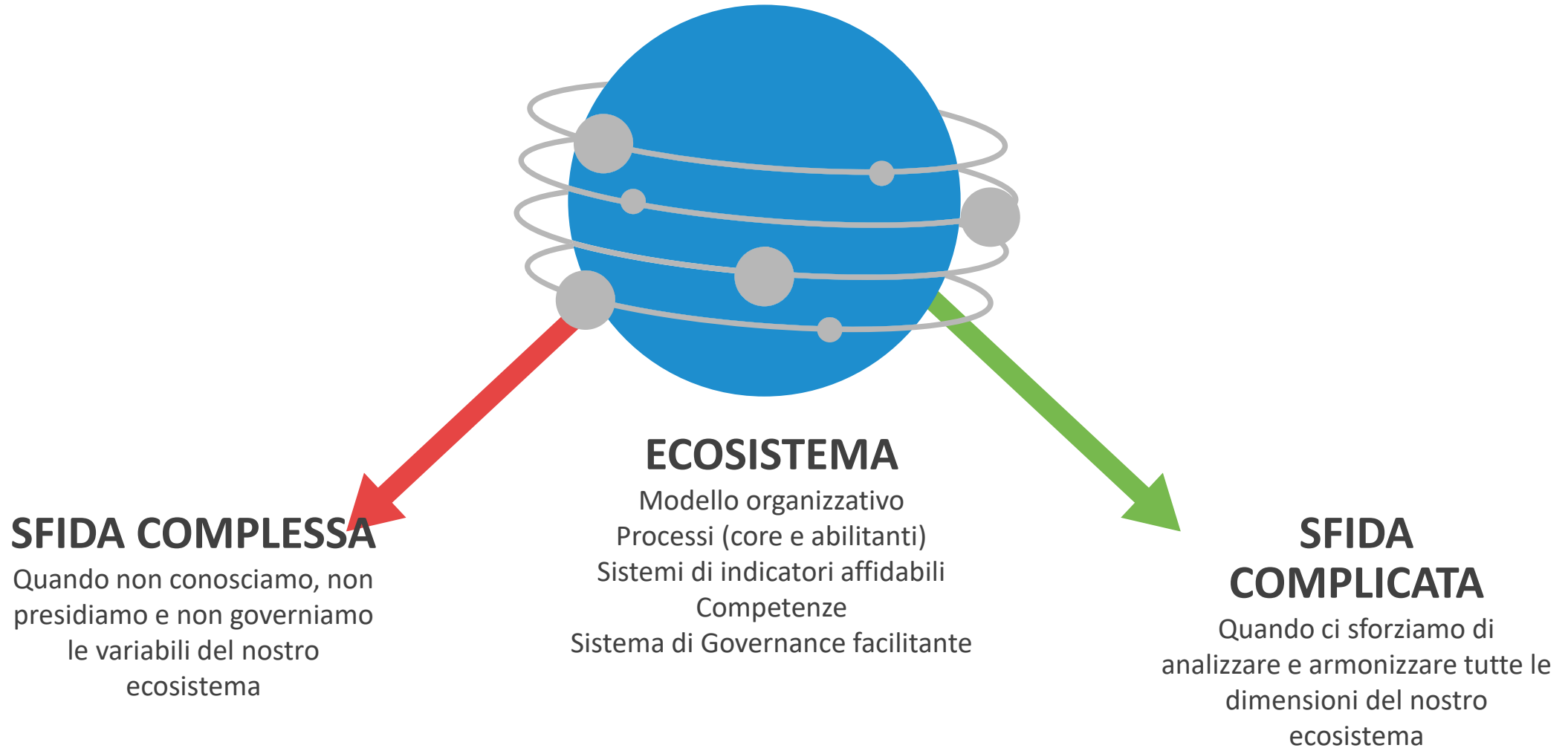
«Mi sto rendendo conto che fare formazione è necessario, ma non basta. L'investimento torna se e solo **se semini su un terreno fertile**: nella riorganizzazione è fondamentale individuare il potenziale»

«Effetto Amazon (voglio tutto e subito) rischia di vanificare gli sforzi e di bruciare le tappe di una trasformazione. Il cambiamento va costruito e alimentato **lavorando anche sul mindset**»

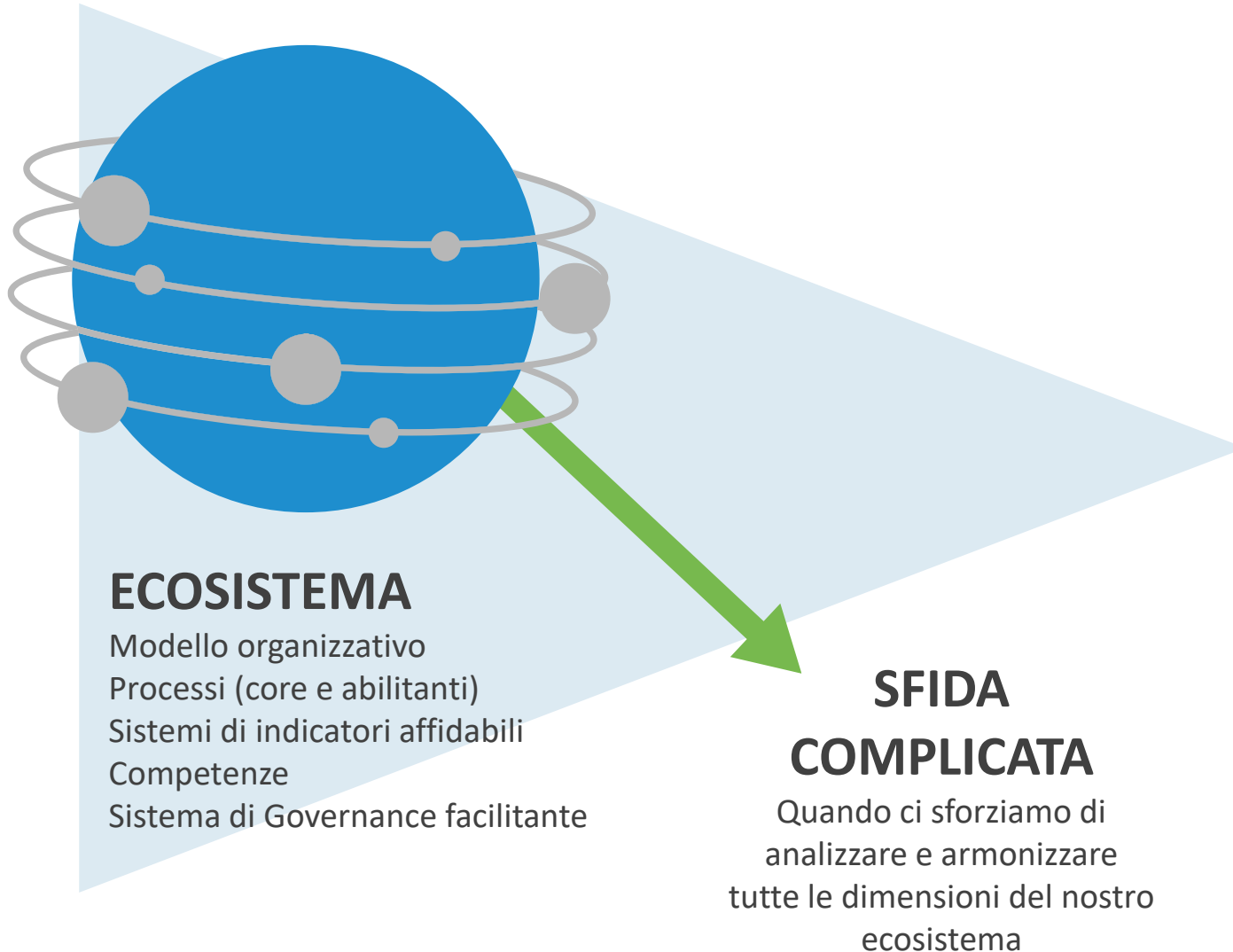
«**Presidio e disciplina sono fattori culturali**, non è solo metodo (che pure serve)»

«Interessante il benchmark con i giapponesi ma noi non siamo loro: **cultura e valori qui sono profondamente diversi**. Possiamo quindi confrontarci sul cosa ma non sul come»

Come arriviamo ad un modello di Eccellenza Operativa?

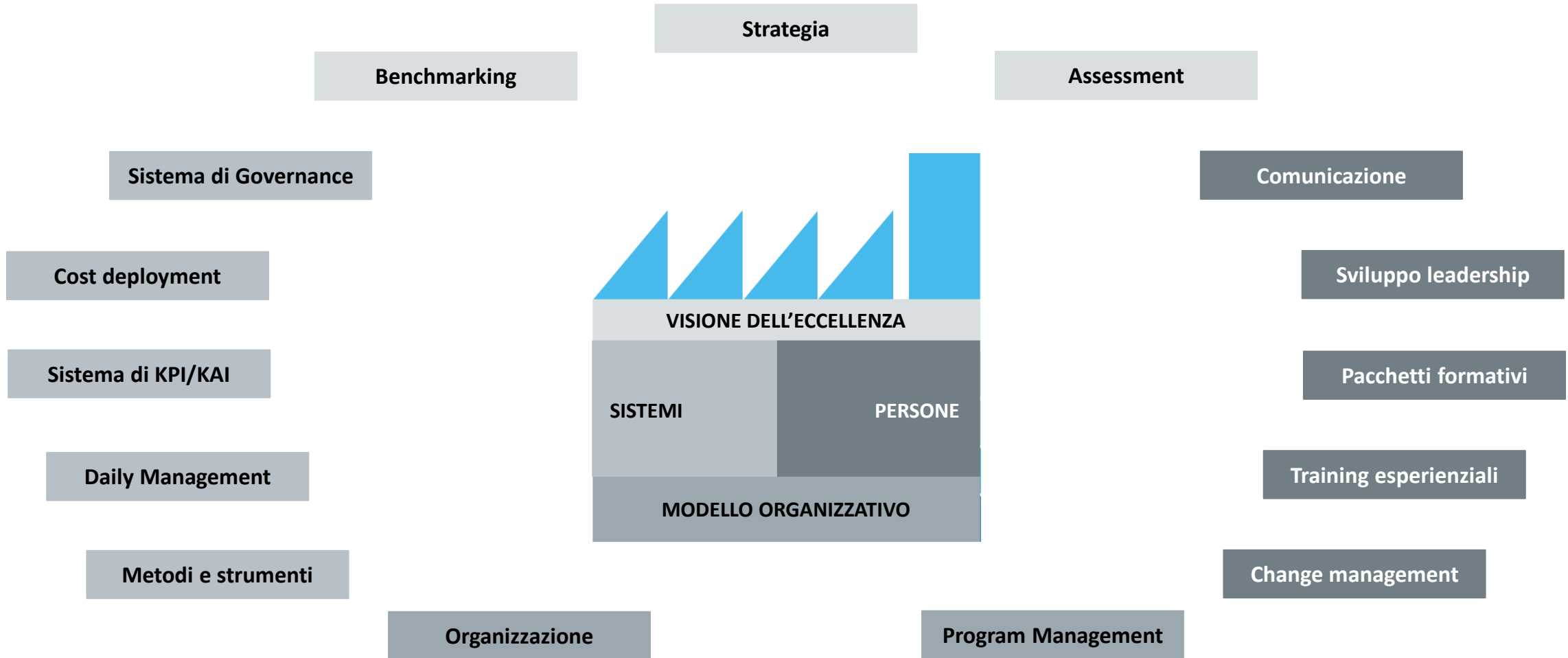


Come minimizzare il rischio?



- Qual è il perimetro dell'analisi che ci consente di valutare l'ecosistema riducendo il più possibile i rischi?
- Quali strumenti e metodologie, da aggiungere a quelle note, possiamo applicare per un'analisi completa e affidabile?

Un programma di Eccellenza Operativa può rispondere ai pain point raccolti nelle interviste se comprende **tutti gli elementi necessari** ed è caratterizzato da alcuni **fattori critici per il successo**



Un percorso verso l'Eccellenza Operativa è facilitato e sostenuto se... è legato alla strategia aziendale e agli obiettivi di business

ESEMPIO

Il programma OpEx è una delle leve per raggiungere gli obiettivi di business dell'azienda.

Questo garantisce la **coerenza delle iniziative** e la **sostenibilità** nel tempo del programma in quanto diventa uno dei **fattori abilitanti al raggiungimento degli obiettivi aziendali di miglioramento dell'efficacia** (es.: aumento del livello di servizio, miglioramento della distribuzione dei prodotti, ...) e **dell'efficienza** (riduzione scarti e costi di trasformazione, ...).

CHI: azienda alimentare italiana

CONTESTO: avvio di un proprio programma di Operational Excellence

PROBLEMA: legare tutte le iniziative in corso in tutte le aree agli obiettivi aziendali

SOLUZIONE: strategy deployment iniziale per declinare gli obiettivi di ciascuna area/pilastro, impostazione di un piano azioni per il raggiungimento di quegli obiettivi e review bimestrale con AD

AZIENDA

Vision, Needs, Objectives, Targets

Vision	<ul style="list-style-type: none"> Vivere tutti i giorni in una fabbrica sicura, dove le persone possono realizzare con la massima efficienza prodotti di assoluta qualità in un ambiente salubre e sostenibile Accelerare il cambiamento di mentalità attraverso il Continuous Production System
Needs	<ul style="list-style-type: none"> Zero infortuni Zero scarti Zero guasti Riduzione costante dei costi di trasformazione
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> Creare nella conoscenza e nella applicazione della Lean Manufacturing e dei tool base e intermedi, attraverso il coinvolgimento delle persone. Cambio di passo su Sicurezza, Qualità, Controllo dei Costi ed Efficienza attraverso un approccio strutturato e pervasivo.
Targets	<p>ZERO INFORTUNI, ZERO MEDICAZIONI</p> <p>SERVICE LEVEL 99%</p> <p>2% PRODUTTIVITA' SUI COSTI DI TRASFORMAZIONE</p>

SIUREZZA

VNOT - Vision, Need, Objectives, Targets

Vision	<p>Diventare una fabbrica efficiente, con zero infortuni e in cui la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori sia un valore prioritario e ineliminabile in ogni scelta aziendale e in ogni azione quotidiana che coinvolga lavoratori e clienti.</p>
Needs	<ul style="list-style-type: none"> Attrarre sempre la sicurezza e la salute dei lavoratori nel business e nelle scelte strategiche Programmare, sviluppare, mantenere e migliorare sempre facendo e un sistema di gestione della sicurezza nel rispetto della norma degli standard ISO45001 e dei principi NECA Creare posti di lavoro sempre più sicuri ed organizzati per i lavoratori
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> Zero infortuni Eliminare tutte le cause, i rischi e i pericoli Creare competenze adeguate per lavorare in sicurezza Creare e mantenere una solida cultura della sicurezza aziendale
Target	<ul style="list-style-type: none"> Zero infortuni Indice di frequenza degli infortuni F=0 100% SEWO (infortuni, mediazioni, near miss)

QUALITÀ

VNOT - Vision, Need, Objectives, Targets

Vision	<p>Garantire un elevato qualità e sicurezza dei prodotti consegnando la piena fiducia di consumatori e clienti. Lavorare quotidianamente in un team fortemente motivato e formato costantemente sulle dinamiche qualitative del nostro settore. Essere una fabbrica sicura, affidabile, seria e di riferimento per il gruppo Subgroup.</p>
Needs	<ul style="list-style-type: none"> Aumentare la competitività di fabbrica grazie al concetto di zero difetti e zero reclami Promuovere la motivazione e raggiungere un elevato livello di conoscenza e cultura della qualità e sicurezza alimentare di dipendenti, al fine di sviluppare capacità di problem solving efficaci Promuovere la stretta e costruttiva collaborazione tra le funzioni aziendali
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> Raggiungimento del target attraverso una corretta e valida mappatura dei difetti e della priorità Applicare preventivamente la risoluzione 8D e migliorare la qualità e competenza del personale e tutti i tool Individuare e attuare, insieme alle funzioni di competenza, azioni correttive sicure, concrete ed efficaci, e sostanziali a ris paragono
Target	<p>Sub_Velfazio</p> <p>Indice reclami difetti: 2,5ppm (2024) - 2ppm (2025)</p> <p>Sub_Coste</p> <p>Indice reclami difetti: 0,5ppm (2024) - 0,2ppm (2025)</p> <p>Costi esterni da reclamo: 1,5ppm (2024) - 1ppm (2025)</p> <p>Costi esterni da reclamo: 0,5ppm (2024) - 0,3ppm (2025)</p>

COSTI

Vision, Needs, Objectives, Targets

Vision	<p>Aumentare la competitività dei costi, garantendo la soddisfazione del cliente e rispettando i massimi livelli di qualità.</p>
Needs	<ul style="list-style-type: none"> Tenere traccia delle perdite e dei guasti nel modo più veloce, sistematico e tracciabile Finalizzare le azioni nelle aree con il più alto ammontare di perdite per le quali implementare azioni correttive e migliorare il sistema produttivo
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> Identificazione ed eliminazione delle perdite presenti nello stabilimento per ridurre i costi di trasformazione
Target	<ul style="list-style-type: none"> L'obiettivo 2024 che si vuole raggiungere è la diminuzione dei costi di trasformazione del 2% pari a circa 1 mln € (Costo + Velocità)

PRODUZIONE

Vision, Needs, Objectives, Targets

Vision	<p>Creare un luogo di lavoro sicuro, pulito, efficiente (zero difetti) e confortevole attraverso il coinvolgimento del lavoratore implementare standard di modo che gli operatori possano assicurare la produttività della macchina e la qualità del prodotto</p>
Needs	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppare nuove competenze su impianti di fine di avvit sempre disponibili ed efficienti Definire standard di pulizia sostenibili da costi di mantenimento per allungare la vita utile della macchina
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> Elevato coinvolgimento degli operatori di linea (operatori di macchine con i carrelli AM) Creare e sostenere la cultura del miglioramento continuo attraverso la sviluppo di nuove idee suggerite dal personale per migliorare il processo Eliminazione fermo produzione dovuto a mancanza di condizioni di base
Target	<ul style="list-style-type: none"> Zero guasti della linea dovuti a mancanza di condizioni di base Zero difetti da prodotto 100% disponibilità (availability) dell'impianto

Un percorso verso l'Eccellenza Operativa è facilitato e sostenuto se... l'organizzazione (ruoli, responsabilità, competenze, obiettivi) è adeguata per praticare l'OpEx

ESEMPIO

Il **modello organizzativo** deve essere adeguato/adeguabile e coerente agli obiettivi aziendali.

Il miglioramento continuo non si può fare nei ritagli di tempo con chi è disponibile: i vari **leader** devono essere **responsabilizzati** sugli **obiettivi** da raggiungere, formati con le giuste **competenze** e devono avere gli **spazi**, in termini di tempo, risorse e delega, per poter agire.

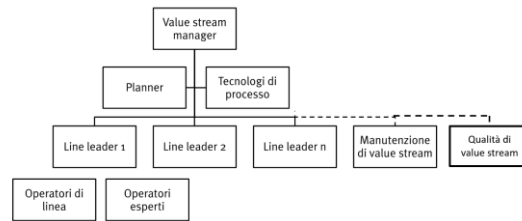
CHI: azienda meccanica italiana

CONTESTO: grandi difficoltà nel diffondere un programma di Operational Excellence

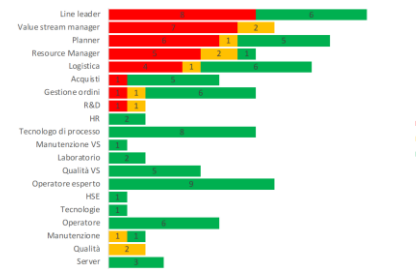
PROBLEMA: capi intermedi e operatori non ingaggiati

SOLUZIONE: revisione del modello organizzativo degli stabilimenti verso una logica per Value Stream con una forte responsabilizzazione di Line Leader, Value Stream Leader

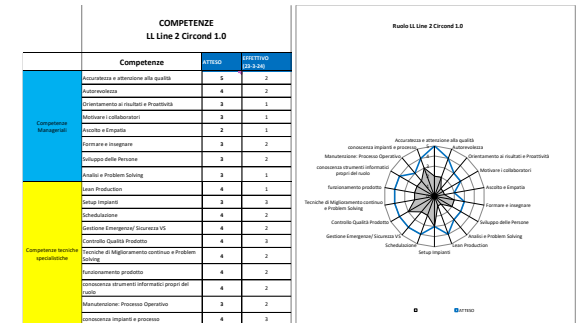
NUOVO MODELLO ORGANIZZATIVO PER VS



DEFINIZIONE NUOVE JOB E VERIFICA RESPONSABILITÀ



VALUTAZIONE COMPETENZE E PIANO FORMATIVO



Un percorso verso l'Eccellenza Operativa è facilitato e sostenuto se... si dedica il giusto tempo e impegno **all'ingaggio, alla formazione/qualifica e alla leadership**

ESEMPIO

In un programma OpEx vi sono ruoli chiave (es.: Capo Squadra, Capo Reparto, ...) che devono essere ricoperti da **persone** che sono state **formate** per poter agire al meglio quel ruolo.

Il successo delle iniziative di miglioramento continuo e quindi la possibilità di raggiungere gli obiettivi aziendali, dipende molto di più dalle persone che da metodi, strumenti e sistemi.

CHI: azienda multinazionale tedesca

CONTESTO: modello organizzativo standard da applicare in tutti gli stabilimenti del mondo

PROBLEMA: colmare i gap di competenza per poter agire i nuovi ruoli previsti (es.: team leader, VS leader)

SOLUZIONE: definizione e implementazione di «qualification program» standard per ciascun ruolo

JOB PROFILES



SKILL MATRIX

General Skill Matrix for Plant Reference Organization	Core Competencies	Leadership Competencies	Functional Competencies	Quality										Cost (€)			
				Process	Product	Customer	Production	Service	Quality	Delivery	Cost	Time	Investment	Return			
1. Quality Engineer	1	1	1														
2. Quality Supervisor	1	1	1														
3. Production Engineer	1	1	1														
4. Production Process Planner	1	1	1														
5. Production Planning	1	1	1														
6. Production Control	1	1	1														
7. Production Support	1	1	1														
8. Production Operator	1	1	1														
9. Production Maintenance	1	1	1														
10. Production Logistics	1	1	1														
11. Production Safety	1	1	1														
12. Production Environment	1	1	1														
13. Production Security	1	1	1														
14. Production Compliance	1	1	1														
15. Production Innovation	1	1	1														

PIANO DI FORMAZIONE E COACHING

Team Cluster:	Prepare	Train	Coach	extension	Phase Out											
Function	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	+8	+9
Team Leader	0	1,3	15,16	17	19	20,21	22,23	25,26	27,28,29	30,31	18,32,33	14,37	34,35,36	42	43	44
Buddy	0, 46		15,16	17	19	20,21	22,23	25,26	27,28,29	30,31	18,32,33	14,37	34,35,36	42	43	44
VSO Manager	46	1	40,41													
Supervisor	46		40,41	1	19	20, 21	22, 23			16	24			42		44
VS Orders Planner	5,6		15, 16	17	19	20, 21	22, 23									
VS Quality Engineer	5,6		15, 16	17	19	20, 21	22, 23									
VS Process Planner	5,6		15, 16	17	19	20, 21	22, 23									
OPEX Supporter	5,10,11, 13,14					20,21	23			24						
Human Resources			47													

Activity only in the 1st Team Cluster implementation in the value stream

Go Live

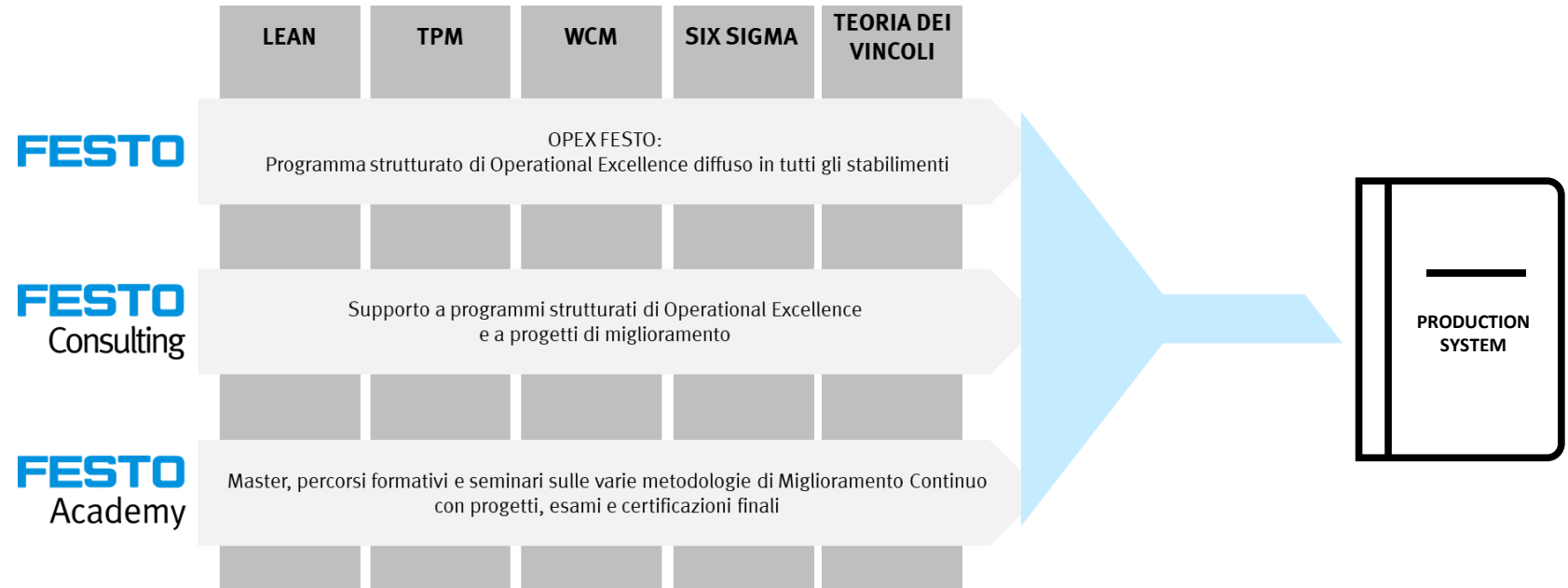
Activity Categories: OPEX Module Training, Standard Training, Tool / Method Coaching, Other Task, Milestone

Un percorso verso l'Eccellenza Operativa è facilitato e sostenuto se... si usa il giusto **mix di metodi e strumenti adatti al contesto**

ESEMPIO

Non esiste un modello di Operational Excellence che va bene per tutti: è importante **disegnare la giusta struttura** in funzione della situazione iniziale, degli obiettivi di business e del settore industriale.

CHI: azienda italiana nel settore della GDO
CONTESTO: forte crescita dei volumi e della complessità dei propri stabilimenti
PROBLEMA: necessità di avviare iniziative di miglioramento continuo e di eccellenza operativa
SOLUZIONE: selezione di un set di metodi e strumenti adeguato agli obiettivi dei siti e dell'azienda e definizione di un piano di formazione e supporto operativo sul campo



Un percorso verso l'Eccellenza Operativa è facilitato e sostenuto se... si fa **networking e benchmarking**

ESEMPIO

Le iniziative di miglioramento continuo e Operational Excellence possono arricchirsi notevolmente grazie allo **scambio di esperienze** che può avvenire con eventi di networking e benchmarking.

CHI: 3 aziende di settori industriali diversi

CONTESTO: iniziative di miglioramento della manutenzione in corso in ciascuna azienda

PROBLEMA: difficoltà/impossibilità di conoscere esperienze concrete e prassi operative di altre aziende

SOLUZIONE: organizzazione di 3 giornate di tavole rotonde sui processi manutentivi



L'esperienza degli stabilimenti Festo, dei nostri clienti e delle aziende intervistate evidenzia che il successo di un programma di Eccellenza Operativa dipende **più dalle persone** che dai sistemi

Comprensione comune dello stato futuro

- Metodi e strumenti
- Standard
- Nuove tecnologie
- Digitalizzazione



- Competenze
- Trasparenza
- Qualificazione
- Esecuzione
- Cultura della comunicazione aperta
- Volontà e capacità

Ruoli e responsabilità

Consulting and Training From Industry - For Industry

L'esperienza del Gruppo Festo al servizio delle aziende

Partner della trasformazione



We are Training

We are Consulting

We are Industry

→ **WE ARE THE ENGINEERS OF PRODUCTIVITY**

valerio.besa@festo.com

matteo.ferrari@festo.com

Festo C.T.E. srl

Via E. Fermi 36/38 - 20057 Assago (MI)

Tel. +39 02.45794.350

www.festocte.it