IL LEAN ASSESSMENT: CAPIRE DOVE E COME AGIRE PER DIVENTARE COMPETITIVI“

DUCATI MOTOR HOLDING

BOLOGNA mercoledì 30 Novembre 2005

L'applicazione del lean assessment in Cefla Dentale

ing. Valerio Parrucci Direttore Generale Cefla Group

Storia e struttura del gruppo

1932 - Anno di fondazione.

Produzione di impianti idraulici ed elettrici per abitazioni civili.

1950 ÷ 1970 - L'Azienda si struttura per sviluppare tre aree di Business

Si creano tre Divisioni:

1. **impiantistica** tecnologica civile ed industriale
2. **allestimenti per punti vendita** per la moderna distribuzione
3. **impianti di verniciatura** e di essiccazione vernici su legno

1970 ÷ 1990 – L'Azienda promuove il processo di internazionalizzazione.

- Aggregazioni e partecipazioni societarie per adeguarsi all'evoluzione ed alle esigenze dei mercati
- Forte sviluppo della rete commerciale in Italia ed all'estero

1998 – CEFLA entra in una quarta area di business e nasce CEFLA GROUP

- Viene acquisita **CIR scrl** unitamente al marchio

(produzione apparecchiature dentali)

- Nel 1999 viene acquisita la Stern Weber

Oggi Cefla Group è strutturata in Divisioni ed è attiva in 4 aree di business:

- impianti civili e industriali
- arredi per punti vendita
- sistemi per la verniciatura del legno
- prodotti medicali per lo studio odontoiatrico.

L'organizzazione in Divisioni, dotate di forte autonomia, garantisce vicinanza al mercato e rapide risposte alle sue necessità.

cefla group

cefla arredamenti

cefla impianti

cefla finishing

cefla dentale

Cefla Group nel mondo

Cefla Group è espressione di energia, flessibilità e grande capacità innovativa. Le sedi in tutto il mondo ed il network di concessionari e distributori assicurano un servizio efficiente grazie ad una presenza capillare sul territorio.

La struttura divisionale ci avvicina ai mercati di riferimento, senza perdere i vantaggi derivanti dalle sinergie di un grande gruppo.

Stabilimenti produttivi	Società	Commerciali
Italia	Benelux	Polonia
Brasile	Spagna	Russia
USA	Francia	Singapore
Germania	Germania	USA

Vision e Mission del gruppo

“Vision”

Creare valore nel tempo

Essere leader nei mercati internazionali

Valorizzare competenze e risorse umane

“Mission”

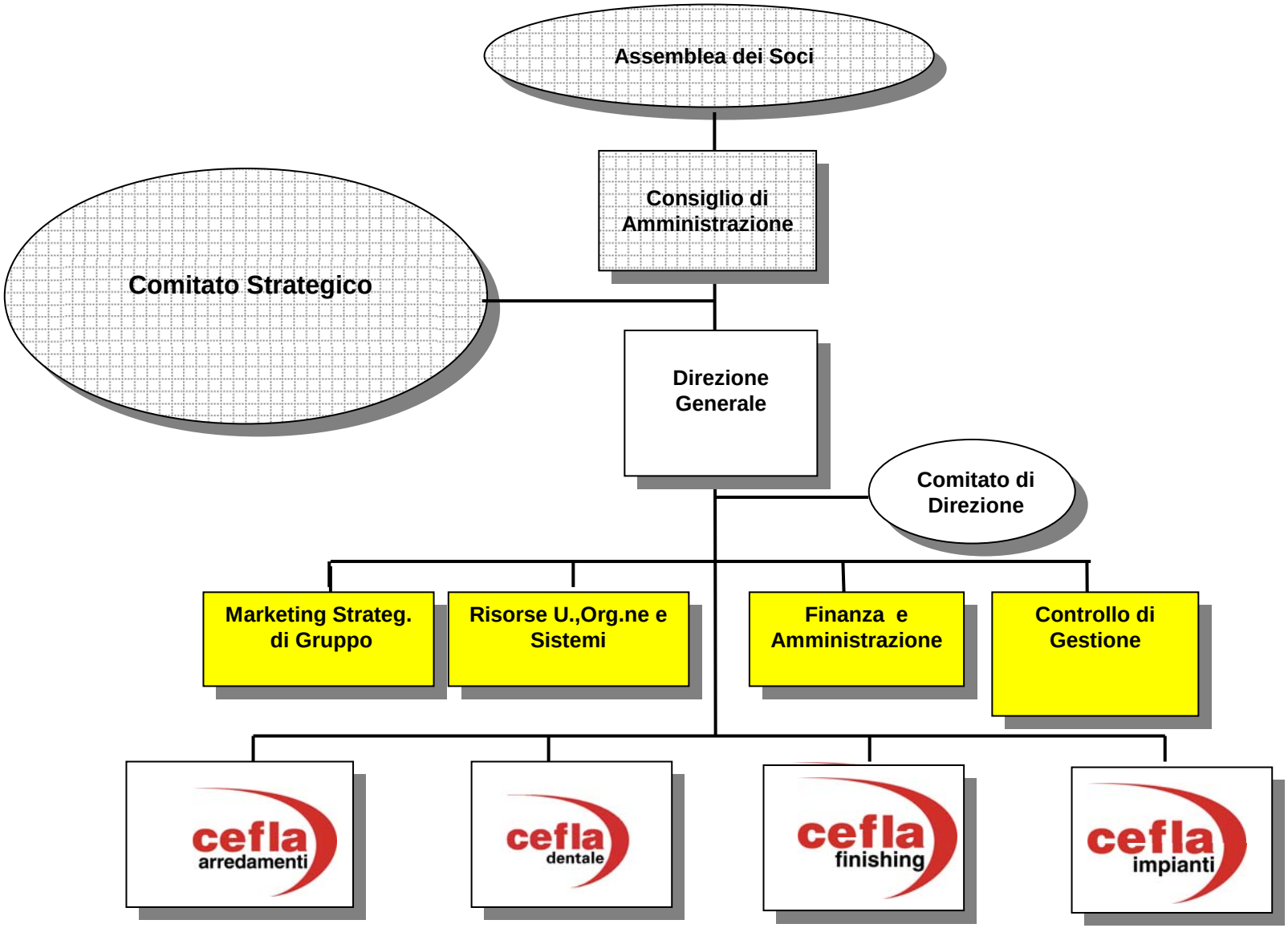
Garantire la sostenibilità competitiva nel tempo, attraverso:

- La crescita, lo sviluppo economico e finanziario
- Il consolidamento della leadership di mercato nei segmenti di riferimento
- La ricerca applicata e l’innovazione di prodotto
- Lo sviluppo organizzativo
- Le sinergie e le integrazioni culturali tra le Divisioni

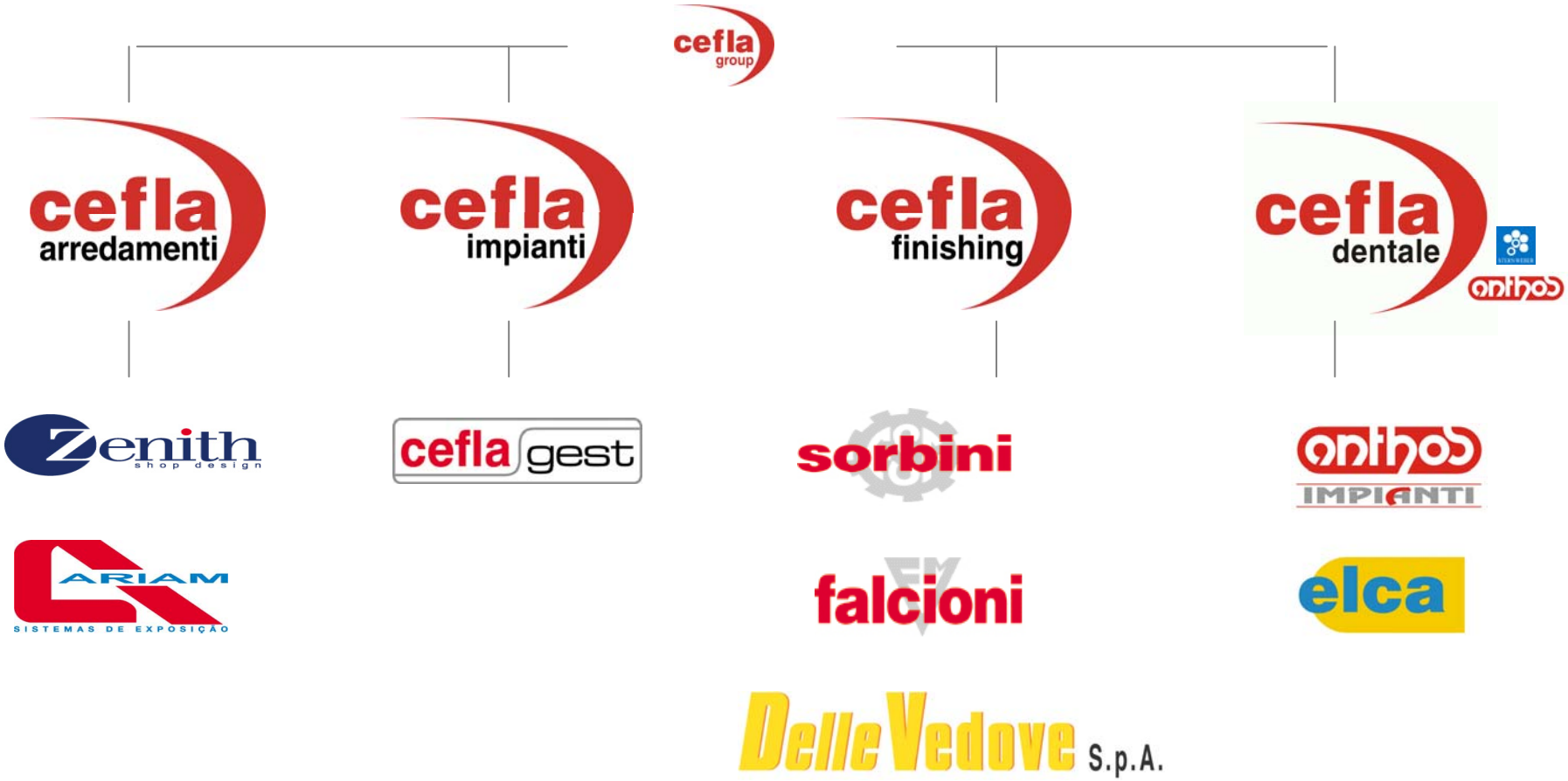
Il diretto coinvolgimento del management, dei tecnici e dei dipendenti nella struttura societaria garantisce a clienti e partner continuità e attenzione.

La valorizzazione delle risorse umane e lo spirito di squadra assicurano un forte interscambio di esperienze tra le Divisioni ottimizzando le sinergie tecniche, industriali e di ricerca del Gruppo

struttura attuale e settori di attività



I Gruppi Divisionali



Soluzioni di arredo per i punti vendita della moderna distribuzione

- Scaffalature
- Sistemi di arredo
- Banchi cassa
- Rack integrati
- Espositori POP
- Ambientazioni
- Soluzioni “chiavi-in-mano”

cefla arredamenti

Partner della grande distribuzione internazionale, allestisce supermercati, ipermercati e superfici specializzate in tutto il mondo

Zenith shop design

Un atelier di shop design che progetta e realizza soluzioni “chiavi in mano”

dall’espositore POP al negozio in franchising

ARIAM SISTEMAS DE EXPOSIÇÃO

Uno dei più importanti produttori di arredamenti del Brasile che fornisce soluzioni alle principali insegne della distribuzione in America Latina

cefla group

Impiantistica civile e industriale. Service per impianti energia e piattaforme off shore

Fornire e realizzare impianti industriali e civili, per il benessere nell'ambiente indoor con soluzioni e servizi innovativi ed affidabili

Fornire service per la gestione e manutenzione di impianti civili ed industriali

Macchine ed impianti per la verniciatura di componenti in legno, plastica e alluminio

- linee a spruzzo per pannelli sagomati
- linee a rullo per pannelli piani
- linee per profili e cornici
- impianti per porte e finestre

cefla finishing

sorbini

Produttore di macchine a rullo e stampa

DelleVedove S.p.A.

D:V: Produttore di levigatrici e linee di finitura per cornici e bordi pannelli

falcioni

Costruttore di macchine a spruzzo per pannelli e profili

cefla group

struttura attuale e settori di attività - cefla dentale

Prodotti medicali per lo studio odontoiatrico

- **Dental units**
- **Operating lights**
- **Dental seating**
- **Intra-oral X-ray units**
- **Digital X-ray systems**
- **Dental cameras**
- **Image management software**
- **Curing light &**

other accessories

- **Partner tecnologici e commerciali**

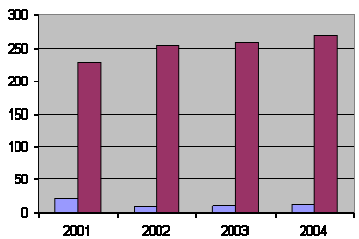
Sviluppo e produzione di complessi odontoiatrici e prodotti accessori allo studio odontoiatrico

Sviluppo e produzione di sistemi di visione e componenti microelettronici

Trading Company italiana specializzata nella distribuzione di laser, radiologia, sistemi multivisione e prodotti ad alto contenuto tecnologico per odontoiatria.

Dal 1992	1992	2004
Fatturato consolidato	75.000.000 €	265.000.000 €
Superficie coperta Stab. Imola	40.000 mq	105.000 mq
Dipendenti	500	1250

Trend ultimo periodo (milioni di €)	2001	2002	2003	2004	2005 Forecast
Fatturato consolidato	230	254	245	265	~295



Investimenti nell'ultimo triennio

Macchinari e attrezzature	15.000.000 €
Stabilimenti e uffici	13.000.000 €

LEAN ASSESSMENT IN CEFLA DENTALE

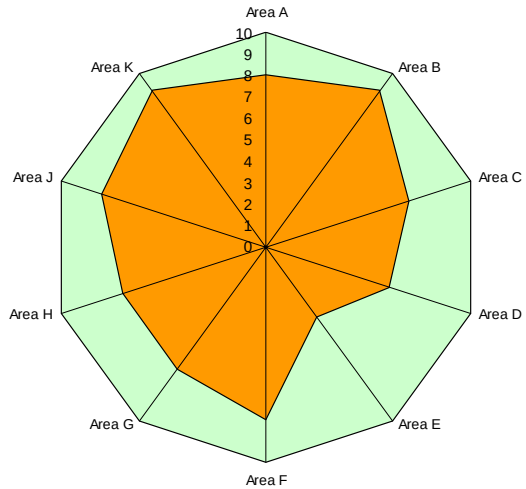
La filosofia organizzativa *"lean"* è diventata parte integrante delle strategie del gruppo Cefla.

L'approccio Q&O al Lean Assessment

Da ciò deriva la necessità di adottare un meccanismo di valutazione sui processi chiave dell'azienda, per mettere in luce punti di forza e debolezza e per fissare obiettivi di miglioramento e relativi percorsi di attuazione.

Il metodo di verifica deve consentire una valutazione quantitativa per:

- rendere confrontabili nel tempo le “performance” dell’organizzazione
- conoscere indicativamente la distanza fra la condizione attuale e la condizione definibile come ottimale



La perfezione va ricercata quindi con riferimento alla nostra Missione, ai nostri Valori e ai nostri Obiettivi.

Nel 2003 abbiamo deciso di sperimentare nella Divisione Dentale il lean assessment, una metodologia per la valutazione interna dei processi con un approccio orientato alla “misura” di tutti gli aspetti connessi alla gestione aziendale.

La metodologia di valutazione che è stata utilizzata nasce dal *Manuale per la valutazione della vostra trasformazione Lean* (1), opportunamente implementata per renderla coerente con la nostra organizzazione.

Dopo questa prima esperienza il lean assessment verrà rivisto ed esteso nell’ottica della “catena del valore”(2) a tutte le divisioni del gruppo.

1 modello lean enterprise

2 modello Q&O Consulting

Schede di valutazione

1° Step: - Individuati 9 “Titoli” strategici da implementare

2° Step: - Determinati gli “aspetti” di valutazione per ciascun titolo

3° Step: - Per ciascuno di questi aspetti sono state effettuate una o più interviste a personale delle diverse aree interessate raccogliendo una valutazione numerica.

4° Step: - Radar Chart per misurare la distanza dalla perfezione ed indicare le aree prioritarie sulle quali agire

Abbiamo valutato 9 “Titoli” della strategia di miglioramento:

1. *Stabilire una strategia Lean*
2. *Sicurezza, ordine, pulizia*
3. *Produzione JIT (Just in Time)*
4. *Qualità Sei Sigma*
5. *Gruppi Empowered*
6. *Gestione visiva*
7. *Ricerca continua della perfezione*
8. *Organizzazione e stile di gestione dell’azienda*
9. *Funzioni di supporto dell’azienda*

Ciascuno dei titoli sopra indicati è stato esploso in singoli argomenti di dettaglio predisponendo delle schede in grado di guidare la fase di valutazione quantitativa. In totale sono state realizzate circa 80 schede.

TITOLO VERIFICATO n° 7:
Ricerca continua della perfezione / Miglioramento continuo

La ricerca della perfezione è insita nella filosofia di gestione lean. Non esiste qualcosa definibile "perfetto" di per se, senza che possa esistere qualcosa di ancora migliore.
Il Concetto è il Miglioramento continuo a piccoli passi.

Aspetti Valutati

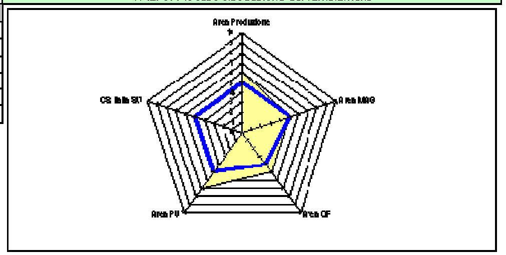
1. *Processo di introduzione dei cambiamenti*
2. *Delega del potere decisionale per l'introduzione dei cambiamenti*
3. *Incontri giornalieri degli operatori (10 minuti)*
4. *Incontri settimanali degli operatori con il personale degli uffici*
5. *Gruppi di miglioramento continuo*
6. *Creazione della cultura di eliminazione dello spreco – MUDA*
7. *Coinvolgimento degli operatori nei problemi di qualità dei clienti*

Le interviste condotte hanno portato ad un radar chart per ognuno degli aspetti valutati.

7.1 Processo di introduzione dei cambiamenti

Aree verificate	2004	2003
Area Produzione	5	3
Area MAG	5	5
Area QF	4	5
Area PV	6	7
CS Italia SW	5	N/V

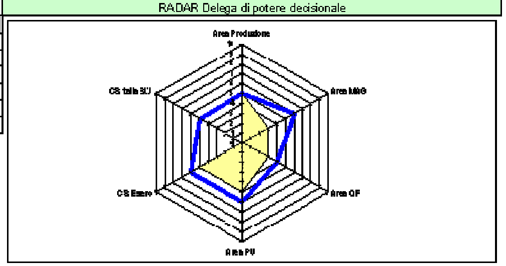
RADAR Processo introduzione dei cambiamenti



7.2 Delega di potere decisionale per cambiamenti

Aree verificate	2004	2003
Area Produzione	5	5
Area MAG	0	3
Area QF	4	3
Area PV	6	5
CS Estero	6	5
CS Italia SW	5	N/V

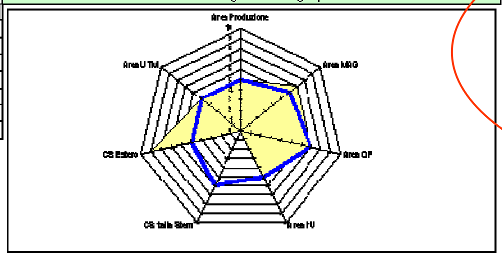
RADAR Delega di potere decisionale



7.3 Incontri giornalieri degli operatori

Aree verificate	2004	2003
Area Produzione	5	5
Area MAG	6	7
Area QF	7	7
Area PV	5	5
CS Italia Stem	6	N/V
CS Estero	5	3
Area UTM	5	5

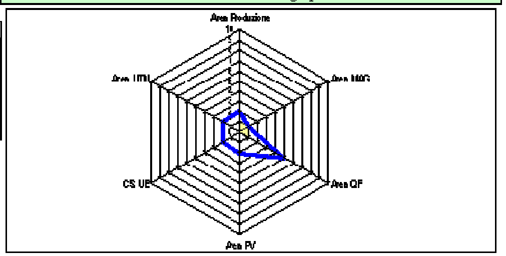
RADAR Incontri giornalieri degli operatori



7.4 Incontri settimanali degli operatori

Aree verificate	2004	2003
Area Produzione	2	1
Area MAG	1	1
Area QF	5	1
Area PV	2	nv
CS UE	2	nv
Area UTM	2	nv

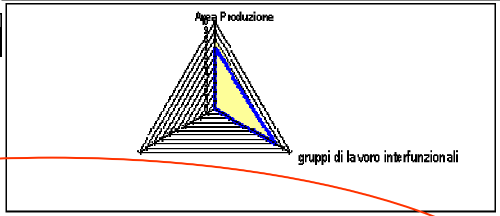
RADAR Incontri settimanali degli operatori



7.5 Gruppi di miglioramento continuo

Aree verificate	2004	2003
Area Produzione	7	8
Esistono molti gruppi di lavoro interfunzionali - Team di linea / Team reclami / TVF / Zero difetti / Team 5S. In generale buon uso di gruppi per la realizzazione di progetti specifici	8	8

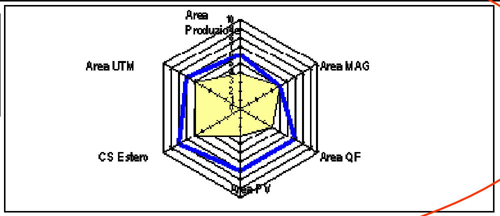
RADAR Gruppo miglioramento continuo



7.6 Creazione della cultura di elimin. dello spreco

Aree verificate	2004	2003
Area Produzione	6	4
Area MAG	5	5
Area QF	7	4
Area PV	7	3
CS Estero	8	6
Area UTM	7	6

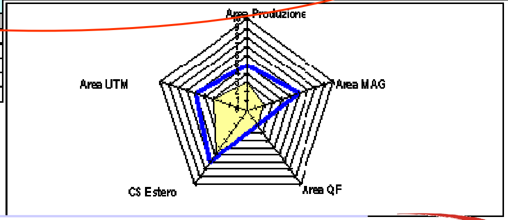
RADAR Creazione cultura eliminazione dello spreco



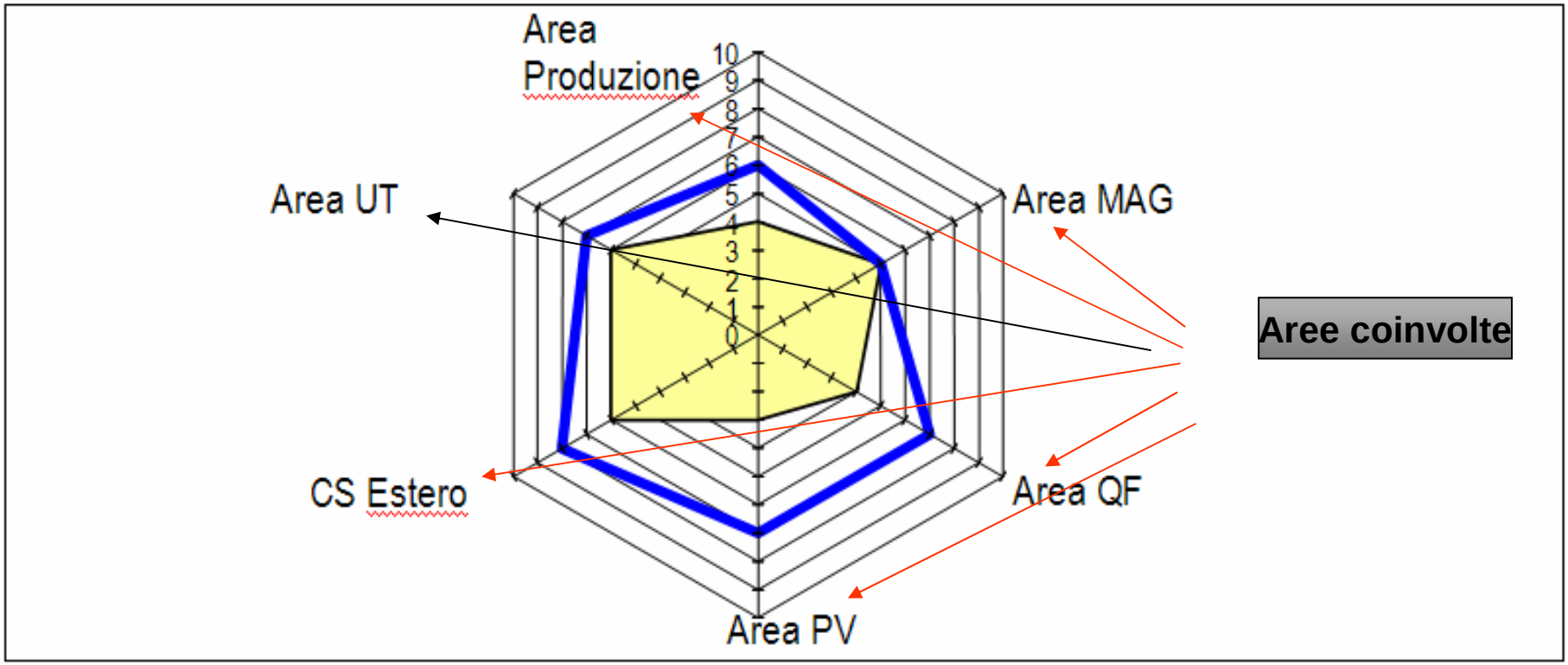
7.7 Coinvolgimento degli operatori nei problemi di qualità clienti

Aree verificate	2004	2003
Area Produzione	5	3
Area MAG	6	2
Area QF	2	2
CS Estero	7	6
Area UTM	6	4

RADAR Coinvolgimento operatori nella qualità verso clienti



RADAR Creazione cultura eliminazione dello spreco

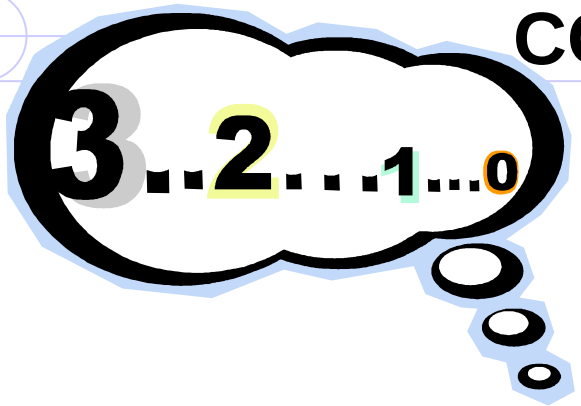


VALORI ANNO 2003

VALORI ANNO 2004

L’applicazione del lean assessment ci ha consentito una ***valutazione strutturata*** dei processi aziendali in ottica lean mettendo in evidenza i gap da colmare e consentendo la definizione di ***un piano di intervento basato sulle reali priorità*** per l’anno successivo.

CONCLUDENDO: IL PUNTO CHIAVE



PARLANDO DI COMPETITIVITA' E RIDUZIONE DEI COSTI …..

"nelle aziende tipicamente il costo del personale va dal 10% al 30% in funzione del settore in cui si opera.

Se ci posizioniamo nella media ci accorgiamo che sul 20% tipicamente le operations incidono per il 4-6 %, !!!, mentre l'altro 14-16% è rappresentato da personale indiretto che tra l'altro svolge attività che influenzano un buon 50% del costo del prodotto…..!!!!!!!

Quindi mappare attentamente l'organizzazione con strumenti che scovano gli sprechi è essenziale per essere incisivi ed efficaci sulla continua battaglia per la competitività"

Slide sui valori

I valori della CEFLA sono:

- Preservare il patrimonio nel tempo e garantire lo sviluppo per le future generazioni
- Soddisfazioni degli attori chiave. Soci, dipendenti, comunità
- Soddisfazione dei clienti
- Pro-attività al cambiamento
- Ricerca dell’eccellenza e del miglioramento
- Sviluppo e massimizzazione sinergica delle competenze
- Solidarietà