

ALPAC

LEAN TO LEAD

**GESTIONE SNELLA E SOSTENIBILE:
DAL FARE ALL'ESSERE BUSINESS**

Chi è Alpac?

Organizzazione:

Italia:

Sede direzionale e produttiva a Schio (Vicenza)

Filiale produttiva a Roma

102 dipendenti

80 posatori per montaggio in cantiere

60 agenti

Esteri:

Alpac Switzerland (Lugano - Svizzera)

Alpac Albania (Tirana – Albania)

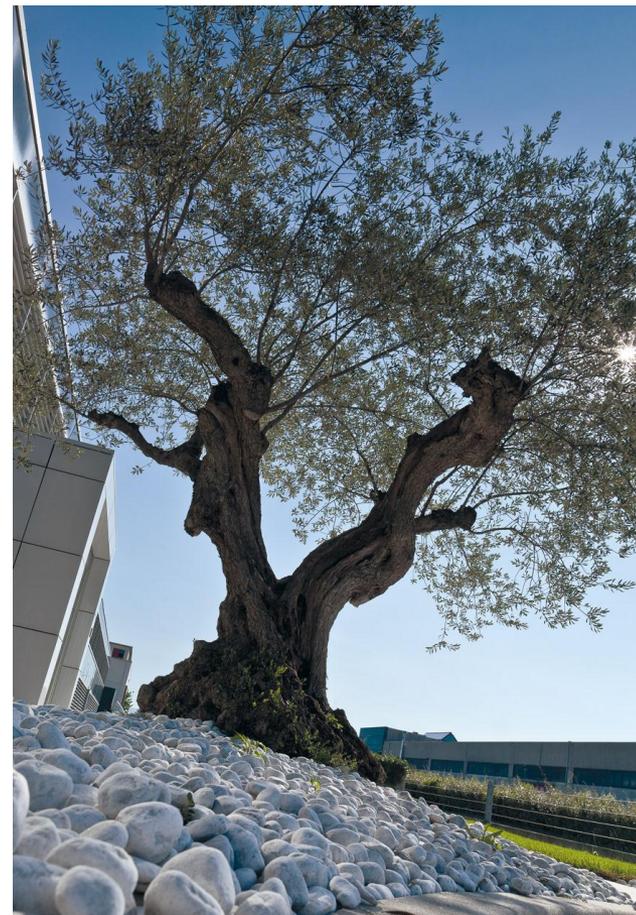
Uffici di rappresentanza:

- Francia
- Russia-Ucraina
- Croazia
- Austria
- Slovenia

15 dipendenti

10 agenti

ALPAC
LEAN TO LEAD



Cosa facciamo?



Mission:

Progettiamo e realizziamo **monoblocchi termoisolanti** e sistemi avanzati per la chiusura del foro finestra. Crediamo nella **ricerca e nell'innovazione** continue. Investiamo nelle **persone e nella cultura ambientale**.

Il monoblocco termoisolante:

- E' un elemento ponte che mette in continuità la struttura opaca (muratura) con la struttura trasparente (serrament
- Si applica nel foro finestra di un edificio, ossia nella zona più critica e importante per creare o meno comfort ambientale
- Interrompe il ponte termico con l'esterno



Dove operiamo?

Nell'unico settore oggi con trend positivo, ossia nella riqualificazione energetica e ambientale:

- nuova edilizia,
 - ristrutturazioni,
 - Housing Sociale
- fino a Classe A+ e Gold+

A chi ci rivolgiamo

architetti, progettisti, imprese di costruzione, serramentisti

Come operiamo

Consulenza tecnica e progettuale

Partner

Agenzia CasaClima e GBC (Green Building Council)

Fondazione CUOA - Lean Club,

Università Padova e Trento

CSTB e Istituto Giordano (principali enti certificatori)

ALPAC

LEAN TO LEAD



ALPAC

LEAN TO LEAD

INNOVAZIONE: NON SOLO DI PRODOTTO

Innovazione di prodotto

- Negli ultimi due anni: 1 innovazione di prodotto al mese
- Per due anni consecutivi (2010 e 2011) Alpac è stata premiata dal Sole24Ore come migliore azienda innovativa nel settore dell'ecosostenibilità.

ALPAC
LEAN TO LEAD

Linea Tradizionale



Monoblocco
Avvolgibile



Monoblocco
Scuri e Persiane



Monoblocco
Frangisole

Linea Ecostenibile



Monoblocco
iGREEN
(materiale isolante riciclato)



Monoblocco
NATURÆ
(in fibra di legno)

Innovazione di mentalità

Premessa:

Oggi è cambiato il modo di fare impresa.

Lo scenario è completamente cambiato e

gli approcci tradizionali non sono più sufficienti.

Chi vuole competere deve ripensare il proprio business.

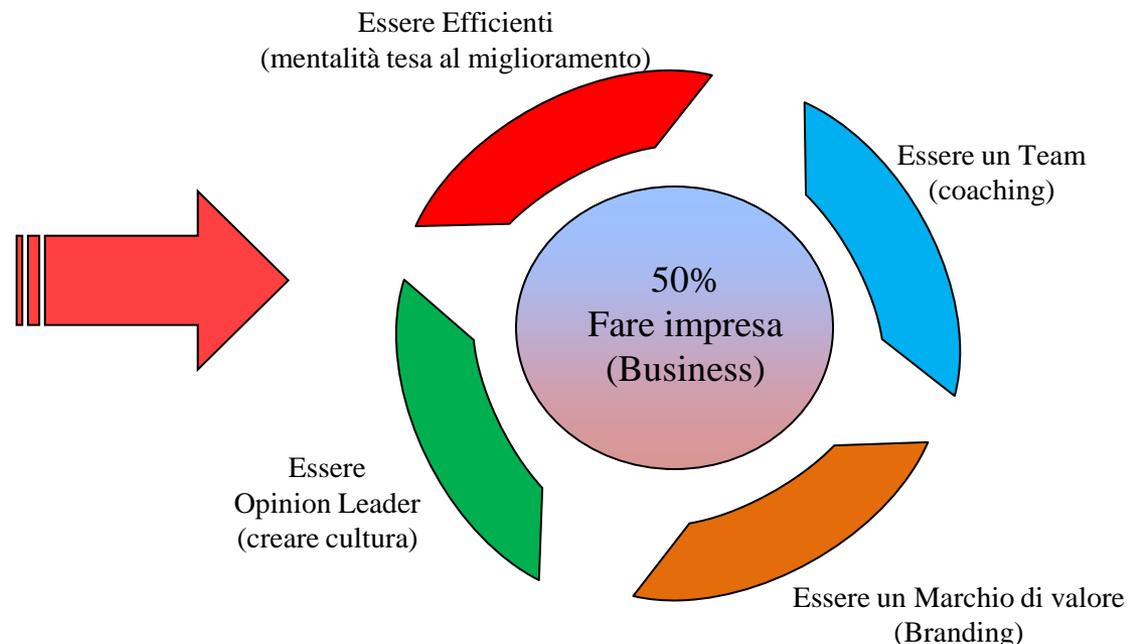
ALPAC

LEAN TO LEAD

**Ieri:
Necessario Fare**



**Oggi:
Vitale Essere**



Innovazione di mentalità

ALPAC
LEAN TO LEAD

Il passaggio
“Dal Fare Impresa”
“All’Essere Impresa”
sposta radicalmente il focus
sulle **persone**
(competenza e talento),

Alpac vuole cogliere questa opportunità



2010: anno di svolta



Forte crescita

**Tensione
Organizzativa**

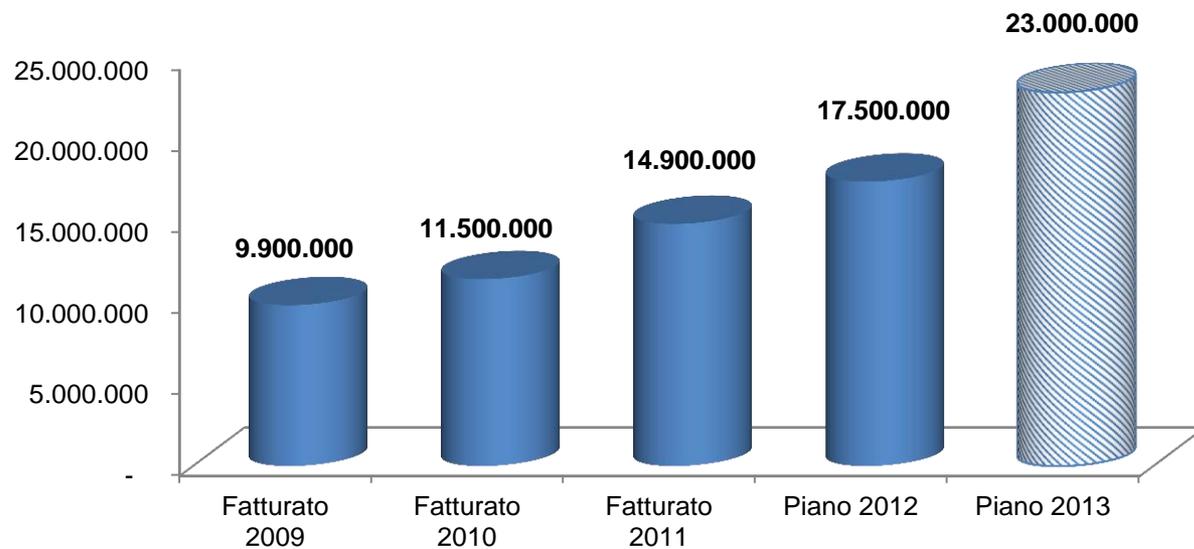
**Perdita di
efficienza**

La crescita



	2010	2012
Dipendenti	50	120
Collaboratori esterni	30	90
Fatturato	9,9 mil	17,5 mil

Crescita Fatturato 2009- 2013: + 25% anno



2010: Tensione organizzativa



- Sovrapproduzione:
 - Ore straordinarie fuori controllo
 - +50% Non Conformità di prodotto
 - Assenteismo per malattia

- Carico eccessivo lavoro d'ufficio
 - + 50% Non conformità di processo
 - Difficoltà apprendere competenze per le nuove risorse

- Servizi post vendita: aumento costi soprattutto a valle con insoddisfazione del Cliente finale

- Carenza di competenze gestionali evolute (quasi assente il middle management)

- Clima aziendale peggiorato: mentalità presente: «chi ha fatto l'errore?»

**Perdita di efficienza:
Cosa facciamo ?**



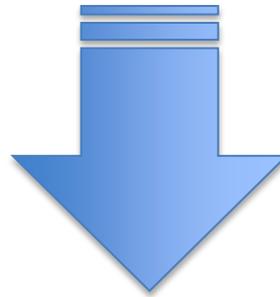
Ridimensionamento

Cambiamento
mentalità

Come cambiare la mentalità?

Come riprendere efficienza?

**Come introdurre la mentalità
del miglioramento continuo?**



Lean Production

PRIMA PARTE
(Sett. 2010 – Sett. 2011)

INSUCCESSO

I motivi dell'insuccesso



- **Obiettivi non chiari**
- **Strategia non chiara**
- **Società di consulenza: solo applicazione delle tecniche Lean**
 - **Value Stream Mapping (Actual e Future)**
 - **Kanban**
 - **5S (separare, sistemare, ordinare, standardizzare, sostenere)**
- **No conoscenza dei principi Lean**
- **No lavoro su cambiamento della mentalità**
- **No ricerca della «causa radice» dei problemi**
- **No misurazione dei risultati**
- **Management non coinvolto direttamente**
- **Proprietà non coinvolta, sebbene avesse promosso la necessità di acquisire efficienza**
- **La comunicazione interna per i «cantieri Lean» non era prevista**

SECONDA PARTE
(da Gen 2012)

FINALMENTE E' INIZIATO
IL CAMBIAMENTO

OBIETTIVI & STRATEGIA

Obiettivi e strategia

- Individuazione degli obiettivi (priorità)
- Pochi «cantieri Lean» ma a maggior valore per il Cliente
- Pianificazione di una strategia
- Coinvolgimento della Proprietà
- Coinvolgimento del Management
- Strumento A3 come standard di «problem solving»

ALPAC

LEAN TO LEAD



ALPAC

LEAN TO LEAD

RISORSE & COMPETENZE

Risorse umane e competenze Lean

- Inserimento 5 nuove risorse (middle management) con competenze Lean
 - Resp.le Operations
 - Resp.le Ufficio Tecnico
 - Resp.le Service
 - Controller e KPI Lean
 - Kaizen Manager

- Analisi e acquisizione delle competenze Lean:
 - Formazione generalizzata su tutti i dipendenti: 200 gg/uomo
 - Formazione specifica su risorse chiave: 60 gg/uomo

- Formazione della Proprietà

- Formazione del Management

- Contaminazione di idee con altre aziende Lean

ALPAC

LEAN TO LEAD



ALPAC

LEAN TO LEAD

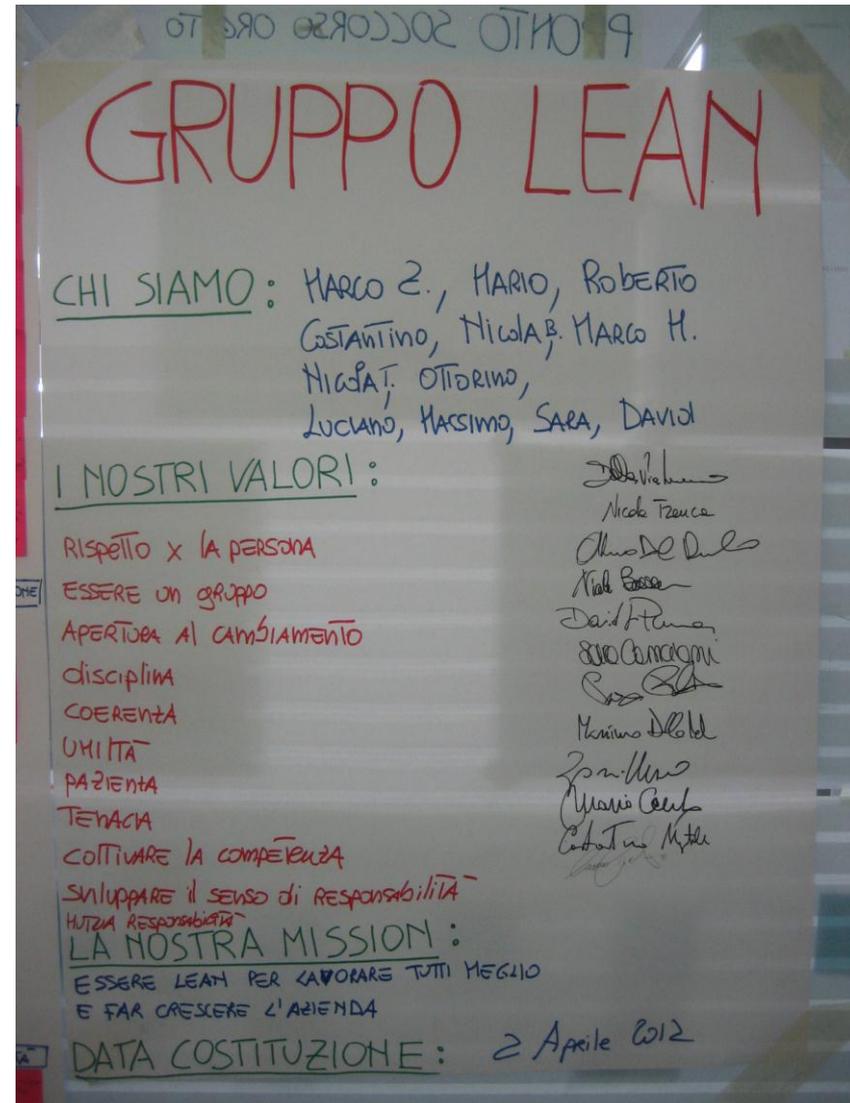
GRUPPO LEAN

Costituzione di un gruppo

- Gruppo Lean
 - Proprietà
 - Management
 - Risorse di supporto (comunicazione e controller)
- Biblioteca Lean
 - Libri
 - Video
 - Best Practice
- Individuato uno spazio: Sala Lean

ALPAC

LEAN TO LEAD



Costituzione di un gruppo

ALPAC

LEAN TO LEAD

- Partecipazione iniziative del «Lean Enterprise Center» presso Fondazione CUOA
- Incontri di verifica periodici



METODOLOGIA

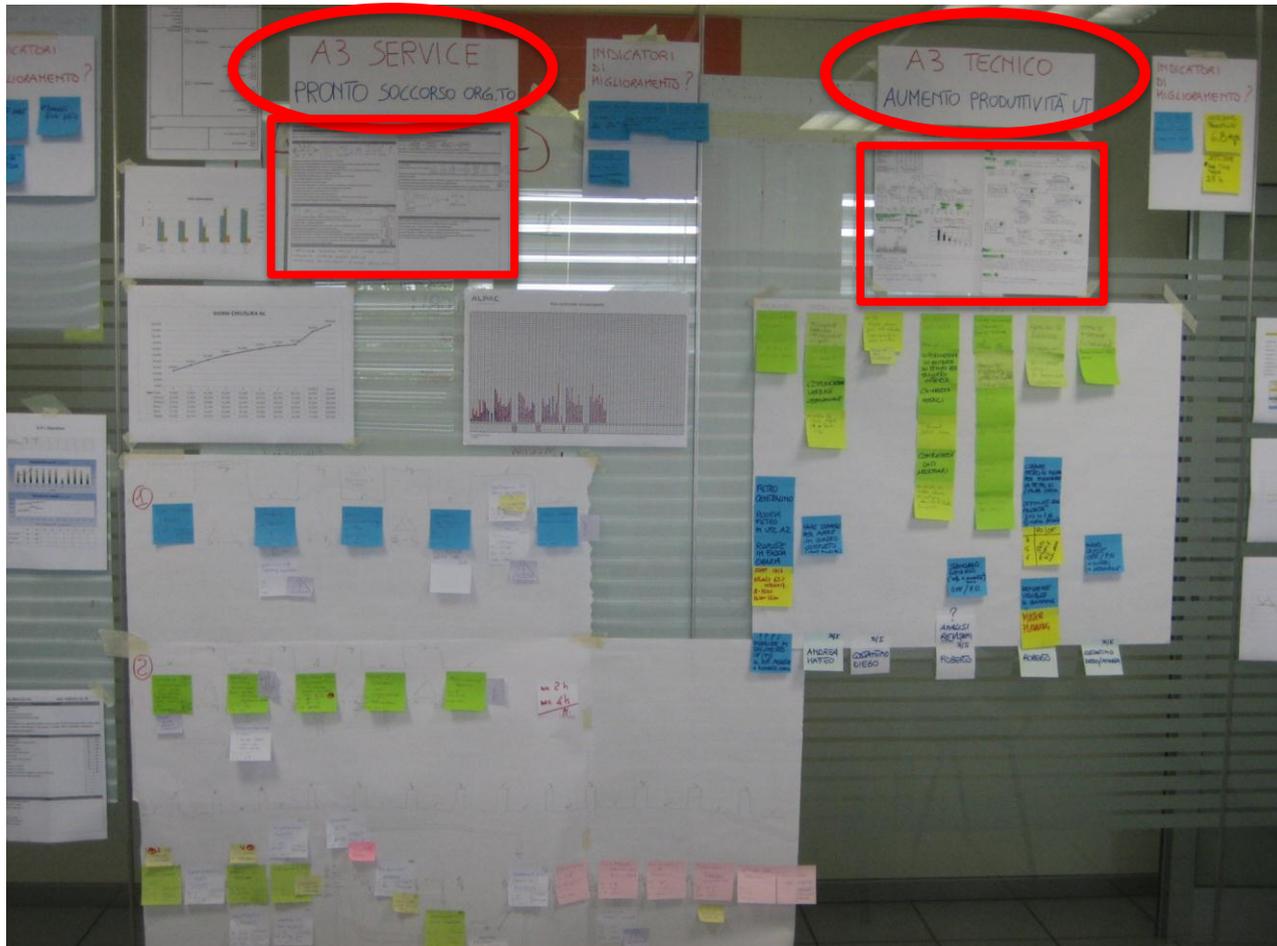
A3 come standard di «problem solving»

Titolo: Di che cosa si sta parlando		Owner/Data
1. Contesto Perché se ne sta parlando	5. Contromisure Proposte Qual è la proposta per raggiungere lo stato futuro, l'obiettivo? (TO-BE) Come le contromisure raccomandate possono rimuovere la causa radice per raggiungere l'obiettivo?	
2. Situazione Corrente Come stanno oggi le cose? (AS-IS) mostrarlo visivamente usando grafici, disegni, mappe ecc. Qual è il problema?		
3. Obiettivi Quali specifici risultati sono richiesti?		
4. Analisi Qual' è la causa/e radice del problema? Partire dallo strumento di "problem-analysis" più semplice (5 perché)		
	6. Piano Azioni Quali attività saranno richieste per l'implementazione: chi cosa come e quando? Quali sono gli indicatori di prestazioni? Incorporare Gantt o simili, eventualmente nel dettaglio	
	7. Follow Up Qualcosa può "andare storto" ? • assicurare il PDCA continuo • "fissare" e diffondere ciò che si è appreso	

A3 Visible in Sala Lean

ALPAC

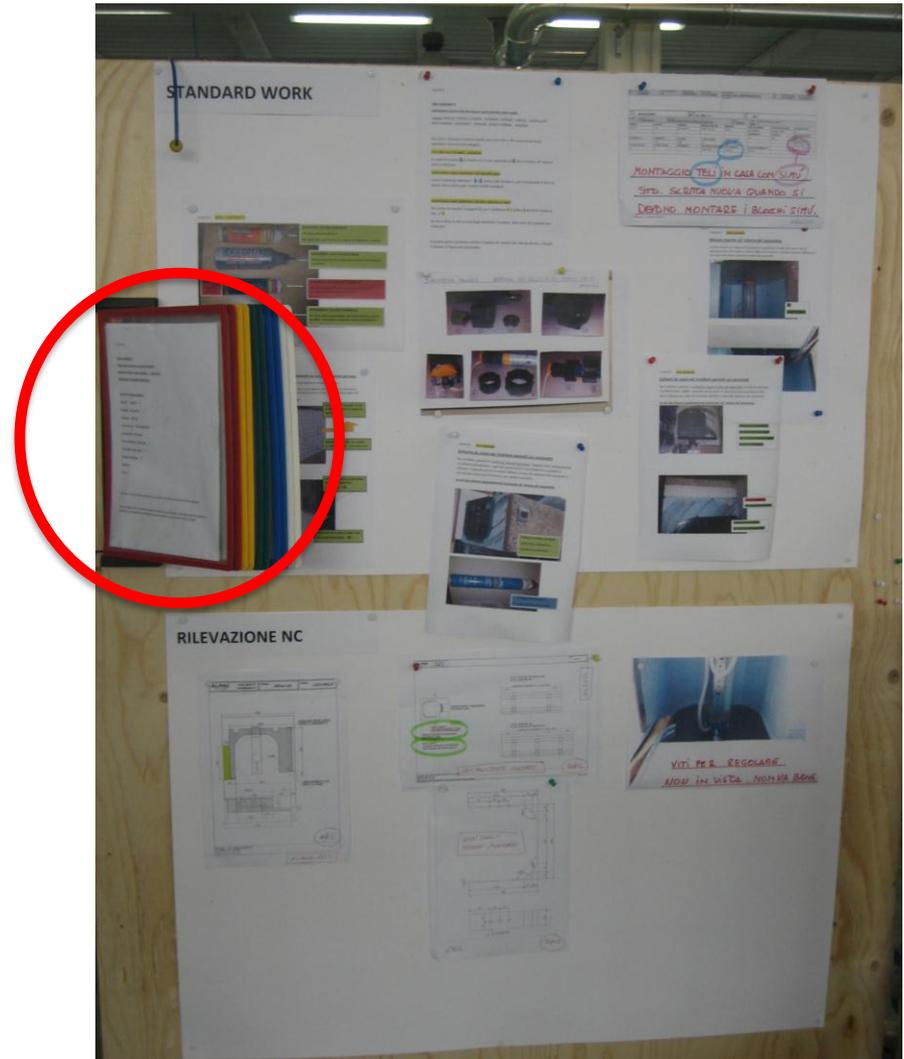
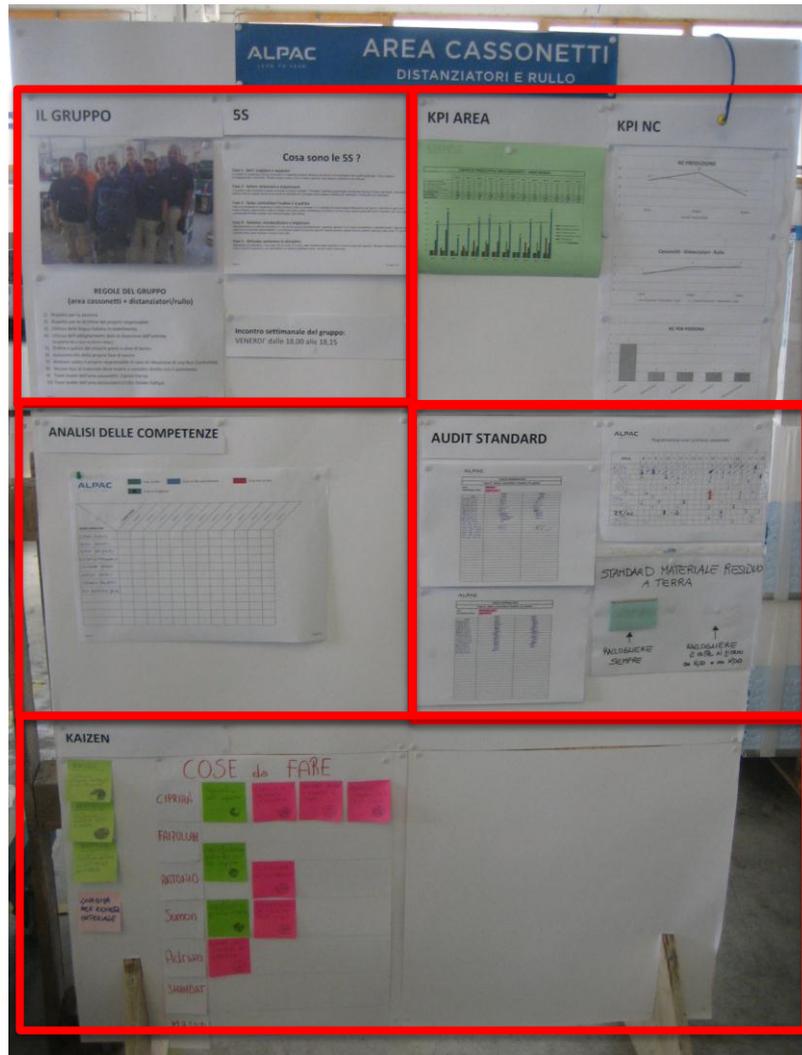
LEAN TO LEAD



Bacheche standard per area aziendale

ALPAC

LEAN TO LEAD



Heijunka: stabilizzare le attività

ALPAC

LEAN TO LEAD

HEIJUNKA					
	ANDREA	EMIL	LUCA	ENRICO	ROBERTO
7-8		RIFORMENTO MATERIALE LETURA MAIL GIORNALIERA 0,5h	PREPARAZ. ACC. SPED. AUT. ORANI 1h	SS CARICO NON CONFERMA ARRIVO	
8-9	PREPARAZ. ACC. SPED. AUT. ORANI 1h	PREPARAZ. ACC. SPED. AUT. ORANI 1h	PREPARAZ. ACC. SPED. AUT. ORANI 1h	REGISTRARE CASSOLETTI 1h	SUBSTITUIRE 1h
9-10	PREPARAZ. ACC. SPED. AUT. ORANI 1h	PREPARAZ. ACC. SPED. AUT. ORANI 1h	PREPARAZ. ACC. SPED. AUT. ORANI 1h	REGISTRARE CASSOLETTI 1h	TAGLIO RITROFI 1h
11-12	CARICO CAMION 1h	PREPARAZ. ACC. SPED. AUT. ORANI 1h	SCARICO CAMION 1h	REGISTRATURA SPALLA 1h	IMBALLAGGIO CELLI 1h
13-14	CARICO CAMION 1h	PREPARAZIONE ACC. SPED. AUT. ORANI 1h	SCARICO CAMION 1h	REGISTRATURA SPALLA 1h	TAGLIO RITROFI 1h
14-15	CARICO CAMION 1h	PREPARAZ. ACC. SPED. AUT. ORANI 1h	PREPARAZ. ACC. SPED. AUT. ORANI 1h	REGISTRARE CASSOLETTI 1h	IMBALLAGGIO CELLI 1h
15-16	CARICO CAMION 1h	PREPARAZ. ACC. SPED. AUT. ORANI 1h	SUBSTITUIRE 1h	REGISTRATURA SPALLA 1h	IMBALLAGGIO CELLI 1h
16-17	CARICO CAMION 1h	PREPARAZ. ACC. SPED. AUT. ORANI 1h	SCARICO CAMION 1h	REGISTRARE CASSOLETTI 1h	
17-18	CARICO CAMION 1h	PREPARAZ. ACC. SPED. AUT. ORANI 1h	SS PREPARAZ. ACC.		SS IMBALL. CELLI
18-19					
19-20			SUBSTITUIRE 1h	SUBSTITUIRE 1h	IMBALLAGGIO CELLI 1h

Comunicazione interna

ALPAC

LEAN TO LEAD



ALPAC

LEAN TO LEAD

RISULTATI RAGGIUNTI

1. Sta cambiando la mentalità: da «chi ha fatto l'errore?» a «chi ha fatto il miglioramento?»

ALPAC

LEAN TO LEAD

KAIZEN INCENTIVE UTC-UTS 2012			
PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO			
TECNICI	DA PIANIFICARE	IN GESTIONE	REALIZZATE
Alessia Comparin	2	1	0
Denis Cerbaro	0	0	0
Matteo Bardin	0	2	0
Roberto Brazzale	3	0	1
Matteo Balasso	0	2	0
Manuel Berlato	1	2	0
Federico Fin	1	0	0
Matteo Faccin	2	1	0
Simone Pozzer	1	0	0
Michele Pozzan	1	2	0
Nicholas Cortiana	1	1	0
Lorenzo Rech	1	1	0



2. Maggiore conoscenza dell'azienda

(grazie all'analisi dei flussi, processi, attività, NC, KPI)

3. Aumentate le competenze Lean e manageriali

4. Aumentato lo spirito di gruppo (principio del mutuo soccorso)

5. Applicata un'idea, si desidera misurare se questa ha migliorato l'efficienza

- 6. Tempo di risposta offerta a Cliente:
da 10 gg a 1 gg**

- 7. Scorte di magazzino inalterate sebbene i
volumi siano cresciuti del 50%**

- 8. + 60% spazio nell'area produttiva e magazzino**
(evitato investimento di 5 mil per nuova area produttiva
indirizzando le risorse su progetti di crescita del business)

- 10. Invertito il trend delle Non Conformità:
obiettivo 0%**

ALPAC

LEAN TO LEAD