

FLESSIBILITÀ: LA CHIAVE DEL SUCCESSO

Sulla MULTIDECO della Ditta TESA, le serie dei particolari vengono cambiate 15 volte al giorno!



Per saperne di più su questa incredibile affermazione, ma anche sulle serie i cui quantitativi vanno dai 20 ai 50 pezzi su DECO, il decomagazine ha svolto un'indagine sul posto, nella località di Irun.

Ad accoglierci troviamo 4 persone e ben 5 centimetri di neve fresca... cosa non si farebbe affinché il giornalista svizzero non si senta spaesato... uno degli aspetti dei valori aziendali sui quali torneremo successivamente.

Un gruppo internazionale

La Ditta TESA, membro del gruppo ASSA ABLOY opera nel settore della sicurezza. Il punto forte dell'azienda consiste nel fornire un insieme completo di

prestazioni e di prodotti e ciò senza lasciarsi intimorire dalla tecnologia necessaria a raggiungere i suoi obiettivi. In altre parole, l'azienda inventa soluzioni di sicurezza e, a seguire, sviluppa o apprende a gestire la tecnologia necessaria per la realizzazione delle sfide così costituite. TESA dispone di quattro unità di produzione in Spagna dove fabbrica dei cilindri per serrature con il suo proprio nome e per altri fabbricanti, delle porte di sicurezza e numerosi dispositivi di sicurezza sia per i privati che per il settore pubblico.

Visitiamo l'unità di produzione di Irun, dove si producono i cilindri per serrature (meccaniche o elettriche). Veniamo accolti dai Signor Fernando Santos, responsabile del centro operativo dei cilindri, Imanol Dadie,

responsabile dell'assemblaggio dei cilindri e dell'officina di tornitura, David Pérez, capo progetti R&S cilindri e dalla Signora Béatriz Serrat Collar, responsabile della comunicazione.

Mezzi di produzione: Flessibilità é la parola dominante

decomagazine: Voi disponete di un parco macchine molto diversificate per realizzare i vostri particolari...

Fernando Santos: In effetti non molto: disponiamo di alcune macchine diverse di fabbricanti vari tuttavia, nell'ambito di una data tecnologia, riteniamo che avvalersi di un partner ubicato nelle vicinanze, sul quale possiamo far affidamento, sia più importante che non "disperderci" tra più fabbricanti.

dm: Per la tornitura, sia in monomandrino che in multimandrino, avete scelto Tornos... per quali ragioni?

FS: La scelta delle macchine Tornos é tutto un romanzo in TESA. Nel 1999, facevamo parte del gruppo inglese Williams all'interno del quale tutte le decisioni d'acquisto passavano ovviamente al vaglio ma già all'epoca ritenevamo che i prodotti e le soluzioni Tornos sarebbero stati per noi quelli giusti... tuttavia l'investimento venne rifiutato per ben sette

volte dal nostro partner inglese. Ostinatamente abbiamo sempre ripresentato lo stessa scelta, convinti che questa soluzione fosse la migliore per soddisfare i nostri clienti (un secondo valore dell'azienda, su cui torneremo più tardi). Oggi, otto anni dopo, la storia ed il successo di TESA ci hanno dimostrato che la nostra tenacia era perfettamente giustificata!

dm: Una tale convinzione é alquanto eccezionale, su quali argomenti si basava?

FS: E' semplice, si trattava della sola macchina sul mercato capace di terminare i nostri particolari in un tempo ragionevole.

dm: Lei parla di particolari, nell'ambito delle serrature, in cosa consistono e quali sono le vostre problematiche in produzione?

Imanol Dadie: I nostri pezzi, sono dei particolari di cilindri la cui caratteristica principale é quella di necessitare di un gran numero di operazioni. La sicurezza é diventata un soggetto sempre più sentito e, di conseguenza, anche la complessità dei pezzi ne subisce le evoluzioni.

Ogni anno dobbiamo trovare astuzie sempre più sottili per poter continuare a realizzare questi particolari ultimandoli completamente sui nostri mezzi di produzione.



Da sinistra a destra i Signori Fernando Santos, Responsabile BU cilindri, Imanol Dadie, responsabile officina di tornitura e José Luis Arsuaga esperto MULTI/DECO.



Vista d'insieme dell'officina di tornitura... pulizia ed ordine ovunque.

dm: In che modo avete potuto seguire questa evoluzione con le macchine?

ID: Abbiamo iniziato a lavorare con dei torni DECO e devo dire che all'inizio non utilizzavamo l'intera capacità della macchina, alcune posizioni di utensili restavano vuote. Oggi invece possiamo trasformarci in "prestigiatori" per ultimare i pezzi.

dm: Come è articolata la vostra officina, quali sono le tipologie di particolari realizzate sui monomandrini e multimandrini?

ID: Abbiamo un reparto di Ricerca e Sviluppo molto attivo e poiché la nostra filosofia è quella di lavorare in collaborazione stretta con i nostri clienti per trovare delle soluzioni finemente dedicate, dobbiamo assolutamente disporre di macchine sulle quali sia molto semplice cambiare di avviamento. A fronte di questo tipo di necessità, lavoriamo con i torni monomandrini DECO. Ogni nuova serie è predisposta mentre noi stiamo ancora lavorando su quella precedente; in tal modo a lavorazione conclusa, l'operatore è in grado di cambiare immediatamente sia gli utensili, che il programma (anch'esso elaborato in tempo mascherato) e di avviare quindi una nuova produzione. Questa filosofia si applica alle serie sino a 4'000 pezzi. Per serie più grandi, abbiamo due soluzioni, subappaltare una parte della produzione o passare sui multimandrini.

dm: Subappaltate una parte della produzione?

ID: In effetti abbiamo cercato dei subappaltatori in un'epoca in cui le nostre macchine DECO lavoravano su 4 turni... e non ci era purtroppo possibile realizzare vuoti dei prototipi o delle piccole serie per i nostri clienti o anche per il nostro stesso reparto R&S. Oggi invece, nelle nostre officine, possiamo produrre il 90% dei nostri particolari.

dm: Prima di passare ai multimandrini, che opinione avete della flessibilità delle macchine DECO?

FS: La flessibilità è un soggetto delicato; in effetti essa deve essere sempre rapportata alla taglia dei lotti, alla produttività ed al tempo necessario per il cambio della produzione. Nel nostro caso, in cui le serie sono molto brevi, preferiamo disporre di macchine con più utensili, anche se i tempi del ciclo risultano leggermente allungati, in quanto abbiamo constatato che, per passare ad un'altra produzione, il tempo necessario risulta essere inferiore se non si devono cambiare utensili!

Per quanto riguarda i nostri processi di produzione, abbiamo due flussi paralleli. I particolari speciali che richiedono numerose operazioni originali e differenti per serie. Nel nostro database, noi disponiamo oggi di circa 150 programmi DECO ciò che ci permette di cercare delle soluzioni veramente ottimizzate che



tengono conto di tutta la nostra esperienza. Le produzioni che definiamo “classiche” sono più grandi e vengono effettuate sul MultiDECO.

dm: Vi capita di cambiare categoria e di passare da un processo a quello seguente?

Santos e Dadie: Si succede, dichiariamo validi i processi di fabbricazione sul mono e possiamo passare, se necessario, sul multi.

dm: In che modo garantite la flessibilità sui multimandri? Sembra impossibile poter cambiare di avviamento con una simile frequenza.

ID: Sono d'accordo, ma noi non cambiamo di avviamento, abbiamo un'altra strategia...(NDR: Cari lettori, stiamo per venire a conoscenza di un segreto!)

Fondamentalmente, lavoriamo per “famiglie” di particolari che hanno, più o meno, sempre gli stessi diametri. Con questa premessa, abbiamo equipaggiato la macchina al massimo delle sue possibilità e sempre con utensili standard. Per effettuare i cambi di avviamento, cambiamo semplicemente il programma e possiamo iniziare un nuovo particolare che utilizza gli utensili già presenti.

dm: E non ci sono limitazioni tecniche?

ID: Disponiamo di circa 100 programmi MultiDECO

pronti all'immissione ma è altrettanto vero che in caso di un nuovo particolare, dobbiamo allineare la produzione all'equipaggiamento della macchina. Relativamente al tempo del ciclo non è sempre il più rapido, ma il tempo che andiamo a guadagnare nel cambio di produzione è, nel nostro caso, molto più importante.

Just in team?

dm: Questa flessibilità vi consente di lavorare “just in team”?

FS: E' chiaro che la nostra filosofia è quella di non disporre di uno stock rilevante di pezzi ultimati, in alcuni settori lavoriamo quindi con dei mini stock. Non è possibile, come nel caso dell'automobile, di tenere lo stock a zero.

La differenza tra le macchine monomandri e multimandri fa sì che noi siamo più facilmente nel “just in team” sulle multi. L'officina monomandrino è maggiormente impegnata sulla fabbricazione speciale per la quale è più difficile garantire il “just in team”. Ciò corrisponde tuttavia ad un “maneggio interno” poiché in caso di bisogno realizziamo dei piccoli stock che garantiscono una consegna “just in team” cosa che ha grande importanza relativamente ai rapporti con i nostri clienti.

dm: La flessibilità, ed in particolare quella dei prodotti Tornos, sembra essere oggi una delle vostre carte vincenti. Come riuscite ad integrarla nell'andamento quotidiano dell'azienda?

La Signora Serrat Collar: La flessibilità è in effetti uno strumento al servizio di uno dei nostri valori fondamentali che è "l'interesse per il cliente e le sue sfide". Sia che si tratti di sviluppo tecnico o di termini di consegna molto brevi, noi dobbiamo essere flessibili.

Valori forti al servizio dell'azienda

dm: Prima di parlare più dettagliatamente di questo valore, potrebbe menzionarci anche gli altri?

SC: Noi abbiamo tre valori fondamentali che guidano tutte le nostre azioni, si tratta della strategia del Diamante del gruppo ASSA ABLOY. Questi valori sono esattamente quelli che ci hanno guidato fin dalla fondazione di TESA e consistono nell'innovazione, nella vicinanza al cliente, nella pertinenza della soluzione proposta nonché nell'incisività del ritorno sull'investimento.

dm: Ma non è forse un po' un luogo comune?

SC: Forse sembrano essere valori semplici, ma l'intera azienda li applica e mi creda, si tratta di leve formidabili. TESA è realmente orientata verso i suoi

clienti. Ogni nostro impiegato è responsabile e collabora applicando attivamente la strategia migliore per raggiungere i suoi obiettivi.

dm: Come in occasione dell'investimento per le DECO citatoci dal Signor Santos?

SC: Esattamente! I nostri collaboratori ed i quadri si identificano nell'azienda dove non esiste una burocrazia ermetica che rallenta le buone idee.

ID: Recentemente abbiamo dovuto confrontarci ad una sfida tecnica per la realizzazione di un piccolo anello con uno spessore di parete di 0,3 mm di diametro. In questo caso, non serve a nulla perdere le speranze, tentare di tergiversare o di trovare delle scuse, bisogna semplicemente riuscirci. Anche questo fa parte della nostra cultura... e sappiamo che l'insieme del nostro personale troverà ciò che è necessario per arrivare alla meta.

dm: Dovete quindi disporre di un organico altamente qualificato. In che modo procedete alla loro formazione?

FS: Per quanto riguarda la formazione, siamo in un bacino i cui abitanti sono fortemente orientati verso la tecnica (NDR: questa regione, per altro, è soprannominata "la piccola Svizzera") e dobbiamo garantire delle formazioni approfondite. In effetti, per quanto riguarda i monomandrino, gli operatori sono anche i programmatori e hanno la perfetta padro-



Cellula di produzione DECO. Si possono vedere in primo piano gli apparecchi e gli utensili pronti ad essere montati per la lavorazione della serie successiva.



Riferendoci alle tecnologie delle lavorazioni, dei materiali, ecc., lavoriamo in stretta collaborazione con degli istituti tecnici e delle università. E' nostro reale desiderio essere sempre al vertice della tecnica per poter trovare le risposte idonee alle esigenze, peraltro in costante aumento, dei nostri clienti.

dm: Ci siamo molto soffermati sulle relazioni con i clienti visto che è uno dei vostri valori fondamentali, abbiamo messo in risalto la qualità delle persone e la loro volontà di avanzare e di trovare delle soluzioni "perfette" per i loro clienti... possiamo dire che sono gli uomini a far la differenza e non le macchine?

ID: Le macchine sono importanti, questo é certo, l'ingegnosità deve potersi basare su degli strumenti efficaci. A macchine uguali, è l'aspetto umano che fa la differenza. In questo contesto la nostra cultura e la nostra storia sono importanti.

Ciò ci riconduce alla formazione e alla messa in pratica. Durante l'installazione delle DECO, alcuni nostri collaboratori hanno avuto orari alternati, 4 ore di produzione e 4 ore di formazione (e viceversa) allo scopo di garantire un transfert immediato ed efficiente al massimo.

nanza di tutti gli aspetti delle macchine. Per acquisire la formazione si sono recati in parte a Moutier ed in parte a Granollers presso la filiale Tornos in Spagna. Mentre, relativamente ai multimandri, abbiamo suddiviso i compiti tra la programmazione e l'utilizzo della macchina. Poiché non cambiamo di utensili tra un avviamento e l'altro, abbiamo degli specialisti in ogni settore.



La "cellula Bechler" che comporta due macchine DECO 20a.

TESA in qualche dato

Anno di fondazione TESA: 1941
Numero Dipendenti: 750
Unità di Irun
Creazione: 1970
Numero Dipendenti: 393
Cellula "tornitura": 100% macchine Tornos
Capacità di produzione annua:

- Serrature: 4 milioni
- Cilindri: 10 milioni
- Chiavistelli elettronici: 250'000

Certificazioni: ISO 9001, ISO 14001

ASSA ABLOY in breve

Piano strategico: Il diamante 2010: 3 assi di crescita:

- Innovazione
- Prossimità con il cliente e pertinenza della soluzione proposta
- Efficacia e ritorno sull'investimento

Leader mondiale nel settore della sicurezza
100 aziende in 40 paesi
Oltre 30'000 dipendenti

Il Kaizen, cosa si nasconde sotto questo termine oscuro?

In giapponese la parola "KAIZEN" significa miglioramento = miglioramenti senza impiego di grandi risorse che implica tutti i componenti, dai direttori agli operai, e soprattutto il buon senso comune. Il modo di procedere giapponese si fonda su piccoli miglioramenti fatti giorno dopo giorno, ma costantemente, un procedere graduale e dolce.

Il Kaizen non è un metodo rivoluzionario, ma piuttosto uno stato di spirito che si mette in atto e che si fa vivere tramite l'implicazione dell'insieme del personale.

dm: Il secondo valore è l'innovazione, cosa può dirci in merito?

SC: Il mondo cambia continuamente, e la necessità di fornire sistemi di sicurezza sempre più intelligenti e complessi ci spingono costantemente a superare noi stessi se vogliamo restare in vetta. Il nostro ufficio studi è quindi sempre alla ricerca di nuove soluzioni, di idee originali e può far affidamento sulle DECO per convertire istantaneamente queste idee in prodotti concreti.

Il Signor David Perez: La Ricerca & Sviluppo è altamente motivante poiché dobbiamo superare noi stessi continuamente!

dm: E per quanto riguarda il rendimento degli investimenti?

FS: Per noi tutto deriva dalla flessibilità e dalla razionalità di un'organizzazione industriale. Lavoriamo molto sul valore aggiunto. In conclusione, solo il primo valore – l'innovazione – ci permette di garantire il secondo – la soluzione chiavi in mano. Il terzo è uno strumento che dobbiamo utilizzare per garantire la perennità dell'azienda.

SC: Abbiamo applicato il "Kaizen" (NDR, vedi riquadro) quale strumento della strategia del diamante (applicazione dei valori), cosa che ci ha permesso di identificare tutti i nostri processi ancora più acutamente e di orientare realmente l'azienda verso il cliente. È importante sottolineare che quanto sopra è avvenuto in modo tale da salvaguardare nella sua interezza la flessibilità e la disponibilità reattiva dei nostri collaboratori le idee dei quali vengono da noi incoraggiate.

dm: Nella fase iniziale del nostro colloquio, abbiamo appreso che il 10% della vostra produzione viene realizzato all'esterno. Cosa ci può dire dell'assemblaggio dei prodotti finiti?

ID: L'assemblaggio viene effettuato principalmente all'esterno. Successivamente i prodotti rientrano in TESA per tutti gli aspetti di commercializzazione e di distribuzione.

Un futuro orientato verso i clienti

dm: Per tornare alla produzione e alle macchine DECO, come ritenete possa essere il futuro?

Santos, Dadie e Pérez: Per TESA la flessibilità è la parola dominante, una macchina che disponga di 40 o 50 utensili sarebbe un sogno per noi, potremmo applicare la stessa strategia in monomandrino ed essere ancora più flessibili per i nostri clienti.



Il sito di produzione di unire è stato fondato nel 1984 a TESA in Spagna.

Per noi, l'ingombro al suolo non è un vero problema, una macchina così potrebbe anche essere più grande. L'importante sarebbe che disponesse sempre di una zona di lavorazione areata. Per TESA, il futuro è oggi perfettamente integrato nei nostri valori che continueremo ad applicare.

dm: In conclusione, otto anni dopo l'investimento nelle macchine Tornos, qual'è la vostra sensazione?

FS: Come ho detto precedentemente, questo investimento si è rivelato un'ottima cosa che costituisce, in effetti, uno dei pilastri dell'odierno successo di TESA. Le macchine Tornos sono un investimento con il quale si evitano i rischi!

dm: Dopo tre ore di intervista ed una visita dell'azienda (vedi foto), l'atmosfera che TESA effonde è quella di una grande professionalità, di un reale ascolto e sollecitudine verso i suoi interlocutori. Pur essendo solo un giornalista, ho avuto l'impressione di essere stato trattato come un grande cliente. Sicuramente è una delle forze dell'azienda... mio malgrado non ho

potuto verificare concretamente la seconda, non avevo sfide tecniche da sottoporre...ma sono pronto a scommettere che se mi fosse stato possibile avrei avuto la medesima positiva impressione.



Talleres de Escoriaza, S.A.U. (TESA)
Barrio Ventas 35
E-20305 Irun · SPAIN
Tel.: +34 943 669 100
Fax: +34 943 633 221
tesalocks@tesa.es
<http://www.tesa.es>