

Refer els processos i la cultura organitzativa

FESTO - UPC

Introducció

Festo és una empresa multinacional alemanya que actua des de l'Hospitalet de Llobregat proveint solucions d'automatismes per a maquinària industrial i serveis per a la millora de la productivitat empresarial. Es tracta d'un sector altament especialitzat i dinàmic que cada vegada requereix més components i solucions a mida. Igual que la majoria de la indústria auxiliar, l'organització de Festo estava configurada per a produir solucions basades en l'economia d'escala: com més unitats produïdes, el preu unitari baixa. A mesura que en els darrers anys s'incrementava el mercat de solucions a mida a tot Europa, es donava la paradoxa que com més encàrrecs i facturació obtenien, la productivitat i la rendibilitat disminuïen.

Continuar produint sota el vell paradigma industrial no era una opció. La solució plantejada per l'empresa matriu alemanya significava centralitzar la producció de solucions a mida per tal de reduir costos. Hi havia cap fórmula que permetés que la planta de l'Hospitalet pogués mantenir la producció de les solucions a mida de manera eficient? Amb la col·laboració d'un professor del Departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), van trobar la solució, que és la reenginyeria de processos i el canvi cultural de l'organització.

Context

Festo és una companyia alemanya, líder del sector tecnològic, dedicada a millorar la competitivitat de les empreses mitjançant la provisió de components per a l'automatització industrial i la millora del personal i dels processos a través de la formació i la consultoria. La independència i el caire familiar impregnen l'estratègia i l'organització de l'empresa. La capacitat d'autofinançament, lluny de la pressió curterminista d'inversors, li permet establir estratègies per a assolir la sostenibilitat del negoci a llarg termini. Aquestes estratègies estan fortament lligades a dos elements clau per a assegurar el lideratge tecnològic i assolir la seva missió: d'una banda, la formació interna del capital humà, a la qual dedica l'1,5% de la facturació, i de l'altra, els projectes d'R+D+I, en els quals inverteix el 7% de la facturació (uns 300 M€).

En l'àmbit de components, el mercat de solucions a mida cada vegada té més pes en la facturació de Festo. Entre el 2009 i el 2014, la facturació de les solucions a mida va augmentar un 23%, i s'espera que creixi un 50% fins al 2020. Aquest àmbit de negoci té unes característiques molt específiques: cal proveir els clients de solucions personalitzades —fet que implica sèries petites, a vegades d'una sola unitat—, d'una manera ràpida i a un preu competitiu.

L'increment de la producció de solucions a mida ha fet sorgir tensions produïdes per la inadequació dels processos productius tradicionals. Els balanços demostraven que aquests tipus de solucions tenien una rendibilitat allunyada de l'esperada. Es feia evident que els processos interns de producció i el mètode comptable dels costos no estaven adaptats per a assegurar la sostenibilitat d'aquest mercat creixent i al qual Festo no pot renunciar.

Per a l'empresa matriu de Festo, la sortida era concentrar la producció de les solucions a mida a Alemanya per aconseguir massa crítica i alhora augmentar la productivitat. Tanmateix, l'equip de direcció de Festo España, amb el director general, Xavier Segura, al capdavant, es va marcar com a repte trobar la fórmula per a continuar oferint la producció local de solucions a mida que fos rendible i mantenir així la proximitat amb el client i amb les seves necessitats. Calia trobar la manera de fer-ho, i convèncer l'empresa matriu tenint present dues limitacions molt importants: no hi hauria cap partida pressupostària i no es podrien incrementar els recursos humans.

Per a executar aquest projecte, i després de descartar propostes de consultores importants, van demanar la col·laboració d'Albert Suñé, professor i investigador de direcció d'operacions i disseny de cadenes logístiques del Departament d'Organització d'Empreses de la UPC. Suñé, que havia estat professor d'alguns directius de l'empresa, havia col·laborat des del 2007 amb Festo en diverses activitats de formació en organització industrial per als seus clients des del vessant de la didàctica.

Implementació

El projecte de reenginyeria de la producció de solucions a mida de Festo es va iniciar el novembre del 2013 i es desenvolupà en quatre fases: anàlisi i mapatge dels processos existents; redisseny i optimització dels processos d'enginyeria i operacions; execució de la reestructuració i de la infraestructura, i posada en marxa dels nous processos.

El primer pas requeria analitzar tots els processos implicats en la producció, i detectar els que generaven valor i els que només malbarataven recursos. El resultat va ser un mapa dels fluxos de valor, que demostraven que el procés més eficient era el de muntatge, el qual la majoria de persones implicades assenyalaven com al principal focus d'ineficiència. També es va posar de manifest l'existència d'una gran quantitat de temps morts, moviments i procediments que generaven una pèrdua de productivitat dels implicats en les diferents etapes de la producció.

En segon lloc, es va dissenyar un flux de valor ideal i s'analitzaren totes les etapes del procés, des del desenvolupament a mida del producte fins al lliurament al client. Aquest model replantejava, entre d'altres, la tradicional separació entre els departaments de Disseny (enginyeria) i de Producció (taller). A partir del disseny del model de processos, es va redefinir el Departament d'Enginyeria i el taller de producció unint-los en un de sol per a garantir un flux

d'informació i comunicació eficient i eficaç. Al mateix temps, la part productiva es va organitzar en cel·les autònomes multiproducte i ergonòmiques, i s'eliminaren tots els elements innecessaris.

En tercer lloc, es van fer les obres necessàries per a implantar el nou model de processos. El repte fou compaginar les obres de transformació sense afectar la producció, la qual cosa no va ser fàcil, ja que, per exemple, afectava un espai clau, com era el magatzem, que va passar d'ocupar més del 50% de l'espai a ocupar-ne un 25%.

Finalment, el setembre del 2015 es va posar en marxa el nou model de producció. La posada en marxa va implicar no solament la integració definitiva de fluxos, enginyeria, planificació i producció, sinó també la implantació dels mecanismes que han d'assegurar la millora contínua. Per això s'ha optat per seguir la metodologia Lean Management, que es basa en el treball en equip per a optimitzar el rendiment i l'eliminació sistemàtica de tasques sense valor i de millora contínua mitjançant indicadors de rendiments. S'estableix així un procés de comunicació directa i d'aprenentatge continu a través de la validació final del producte amb les persones implicades. Amb això es pretén fer aflorar els problemes com a requeriment per a trobar les solucions i millorar la productivitat. L'equip de direcció va decidir fomentar aquesta cultura mitjançant incentius als treballadors que aportin millores en la producció.

La metodologia de treball del projecte definia dos aspectes clau: l'equip de projecte i la participació dels treballadors implicats. D'una banda, el director tècnic i d'operacions, Ramon Condal, va assumir clarament el lideratge, amb el suport d'Albert Suñé i d'un altre professor de la UPC, de la redacció i la conducció del projecte. D'altra banda, per a cada fase, es van crear equips de treball amb la participació dels implicats en els processos. La missió dels equips de treball era inicialment fer aflorar els coneixements i les propostes del personal implicats i, després, validar els models i les solucions sobre el terreny. En tot moment l'equip de direcció tenia la darrera paraula a l'hora de definir els processos finals.

Paral·lelament al procés de reenginyeria, la direcció de Festo ha fet una transformació en l'aproximació al càlcul dels costos per adaptar-la a la creixent demanda de solucions a mida. S'ha passat d'una assignació de costos en funció del percentatge de facturació a establir un sistema d'imputació en base a les dedicacions reals dels implicats en tot el procés de gestió comercial, disseny i producció (*activity based costing*). Això ha permès disposar d'una informació molt més acurada de la rendibilitat d'aquestes solucions.

Avaluació

L'impacte del procés de reenginyeria per a Festo és molt important. Els primers indicadors apunten que es pot aconseguir una reducció superior al 7,5% dels costos directes i augmentar un 20% la rapidesa en el lliurament de les solucions al client. Amb aquests indicadors, l'expectativa de retorn de la inversió se situa en un calendari entre onze i quinze mesos.

Però més enllà dels aspectes quantitius, Festo Espanya ha aconseguit posicionar-se com un referent de producció per la seu central a Alemanya i s'ha convertit en el centre de reparació per a la subregió. I, des de la perspectiva personal, l'equip de direcció ha acomplert un projecte que havia de combatre apriorismes i asseveracions que deien que els processos no es podien canviar.

Segons els responsables del projecte a l'empresa, les claus per a la realització i l'èxit del projecte, que implica un canvi cultural, han estat la comunicació, la transparència i, especialment, la participació i el compromís dels implicats. Aquest canvi cultural ha requerit un esforç important de tots els treballadors, incloent-hi els directius, i no ha estat exempt de resistències i tensions. La superació d'aquestes resistències ha estat possible gràcies a la combinació de determinació, la implicació del personal i l'existència d'incentius.

Festo valora molt la col·laboració amb el professor Suñé, que aporta un ampli coneixement gràcies a la seva recerca i experiència d'assessorament en empreses industrials que permeten guiar un procés de reenginyeria. Igualment valora la capacitat que té la universitat d'aportar coneixement expert, i a un preu competitiu, que millora, especialment en el cas de les petites i mitjanes empreses, el valor que poden aportar grans agències i consultores.

Tanmateix, ambdues parts consideren que aquest tipus de projectes requereixen una gran implicació voluntarista dels professionals de la universitat, que no és reconeguda en els criteris tradicionals de dedicació en docència i recerca. Segons els protagonistes mateixos, caldria aprofitar el coneixement de la universitat adreçat a resoldre problemes globals per a trobar solucions concretes a les empreses.

Pel que fa al professor Suñé, valora especialment l'oportunitat de participar en un projecte de reenginyeria que permet adquirir coneixement pràctic per transferir-lo als estudiants universitaris, els quals ho estimen molt positivament.