

Workshop Project Management 2012

“ Beyond The Project “

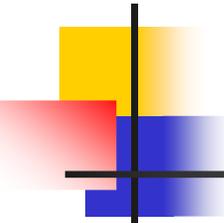
---

Lean Manufacturing un nuovo modello per l'eccellenza

## **Excellence Production System**

Salerno 27 Gennaio 2012

**Giovanni Tullio**



# Scenario : Superare la crisi

---

## **APPROCCIO TRADIZIONALE**

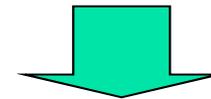
### **TAGLIO DEI COSTI**

- **Ristrutturazioni**  
(Licenziamenti - Mobilità)
- **Cassa Integrazione**
- **Stress sui fornitori**  
(es. sconti- termini di pagamento ecc.)
- **Taglio indiscriminato dei costi**  
(es. investimenti, formazione ecc.)

## **APPROCCIO LEAN**

### **GESTIONE DEI COSTI**

- **Eliminazione degli sprechi**
- **Riduzione dei Lead Time**
- **Miglioramento Qualità**
- **Incremento Produttività**



**KAIZEN**  
**CAMBIAMENTO STRATEGICO**

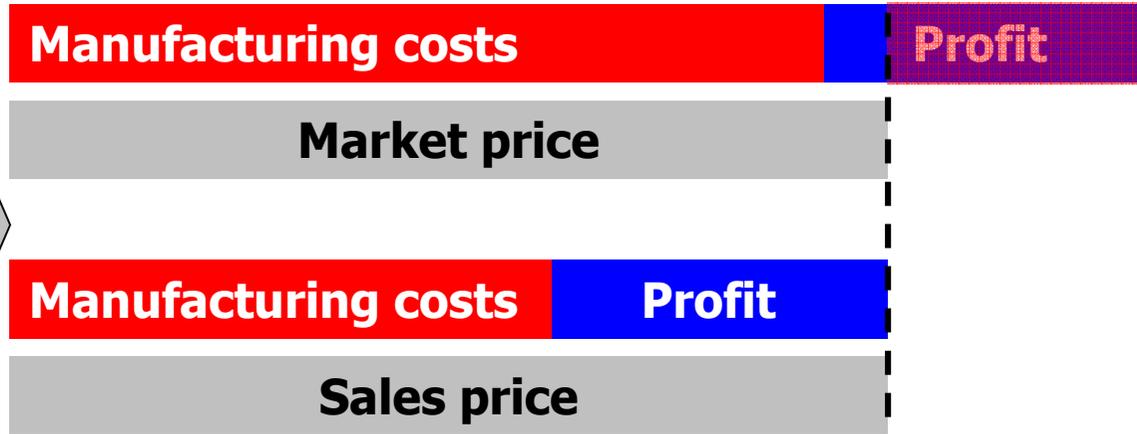
# Scenario :Competitività

Ieri



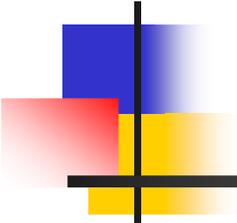
Oggi

Il mercato  
determina il  
prezzo



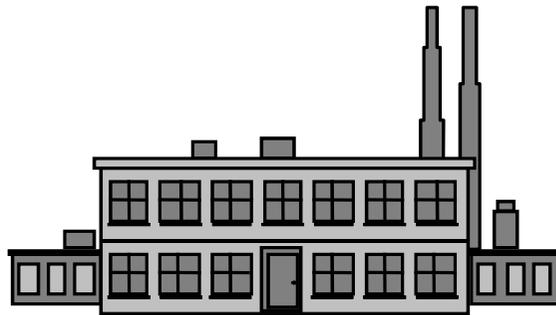
Saving  
cost

**Il profitto può essere mantenuto solo riducendo i costi**



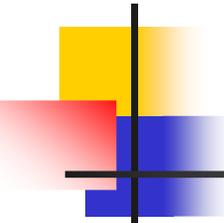
# Excellence **P**roduction **S**ystem

---



“l’energia viene dal basso”

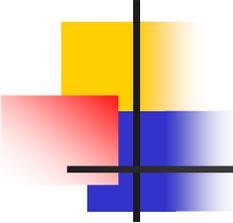
Giovanni Tullio



## Il Modello “ Excellence Production System”

---

- L'obiettivo principale del modello è aiutare le Aziende ad **accrescere la propria competitività** tramite **l'innovazione gestionale**, realizzata attraverso l'adozione di una filosofia organizzativa nota come “**Lean Manufacturing**” termine coniato negli anni '90 nel mondo occidentale per descrivere il sistema di produzione Toyota denominato “**Toyota Production System**” che ha contribuito a farla diventare l'azienda automobilistica più grande e con più valore al mondo.



## La filosofia

---

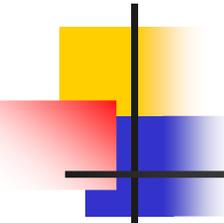
- “Kaizen” è la parola giapponese che viene utilizzata per descrivere l'elemento chiave del Sistema di Produzione Toyota.

**Significato della parola KAIZEN :**

改      *KAI* = Cambiamento      +      善      *ZEN* = Bene (verso il meglio)



“ Miglioramento Continuo ”

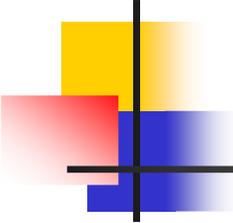


## Il Kaizen

---

- Il **kaizen**, si basa su due principi che dettano le fondamenta di questa 'filosofia':
- "L'energia viene dal basso", cioè dalla valorizzazione delle **Risorse Umane** rispetto del lavoro, delle idee e della creatività, dal lavoro di gruppo.
- Il **Cliente** e il “**Valore**” sono i protagonisti assoluti attorno a cui far ruotare l'intera azienda.

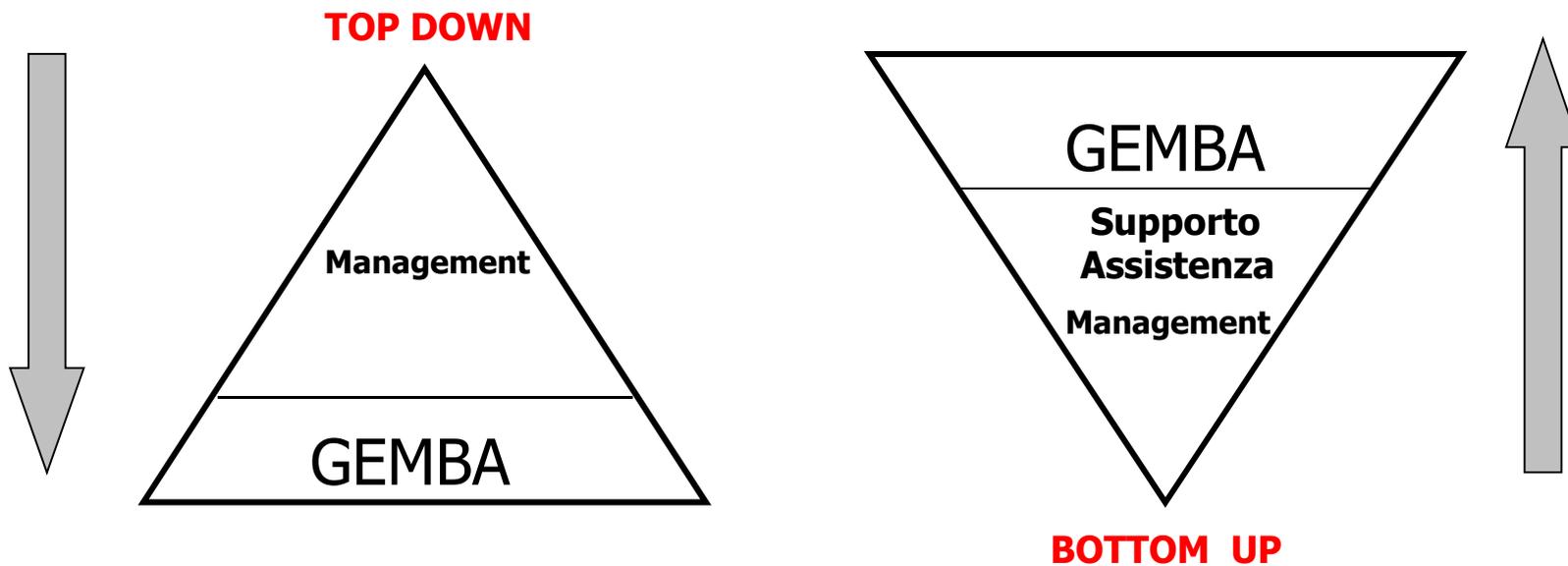
*“ L'uomo è al centro del sistema produttivo ”*



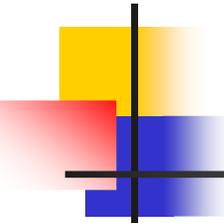
# l'approccio Kaizen

Tradizionale

Kaizen



Il " Gemba " è il luogo dove si crea il "Valore"  
( reparto, linea, impianto, magazzino, officina, ufficio..)



## Il Valore

---

- Il “Valore” di un prodotto o di un servizio può essere definito come il prezzo che il Cliente è disposto a pagare per quel bene.

***Il “Valore” del prodotto è sempre definito dal Cliente !***

- La Sfida è trovare il modo migliore, il più sicuro, il più facile per fornire questo “Valore”

***Deve essere chiaro a tutti cosa significa “Valore”  
per il Cliente !***

# Lo Spreco

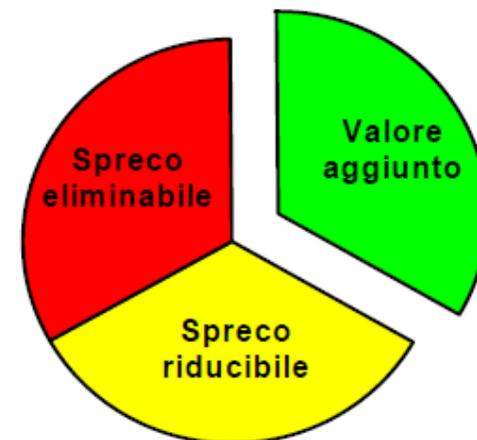
- Tutte le attività in Azienda si possono dividere in due grandi categorie :

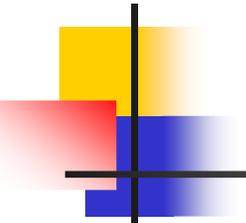
## ATTIVITA' A VALORE

- Attività che modificano fisicamente il prodotto

## ATTIVITA' A SPRECO

- Spreco eliminabile:  
Attività che non conferiscono valore e che possono essere eliminate
- Spreco riducibile:  
Attività che non conferiscono valore, ma che devono essere svolte per vincoli tecnici





## I Muda – L'approccio Lean - Kaizen

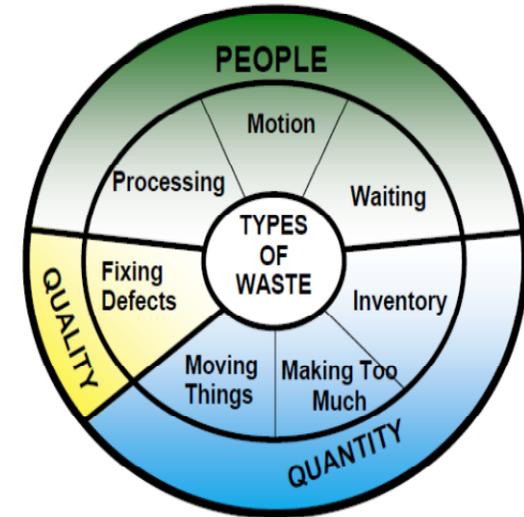
---

- “ **Muda** “ è un termine giapponese che significa “ **Spreco** “, indica un'attività inutile che non aggiunge valore al prodotto o non contribuisce alla sua trasformazione , quindi improduttiva.
- L'approccio **Lean –kaizen** mira al coinvolgimento di tutte le persone nello sviluppo del “ **Valore** “ ad identificare / rilevare gli sprechi “ **Muda**” a ricercare le loro cause radici per eliminarli o minimizzarli.

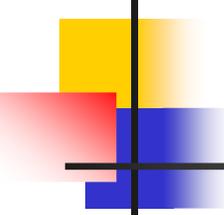
***Il consumo di risorse è giustificato solo per produrre  
" Valore" Altrimenti e " Spreco" !***

# 7 Muda

*I SETTE SPRECHI DI TAIICHI OHNO*



- Guasti
- Riduzioni di velocità
- Set-up Cambi Produzione
- Micro fermate
- Controlli

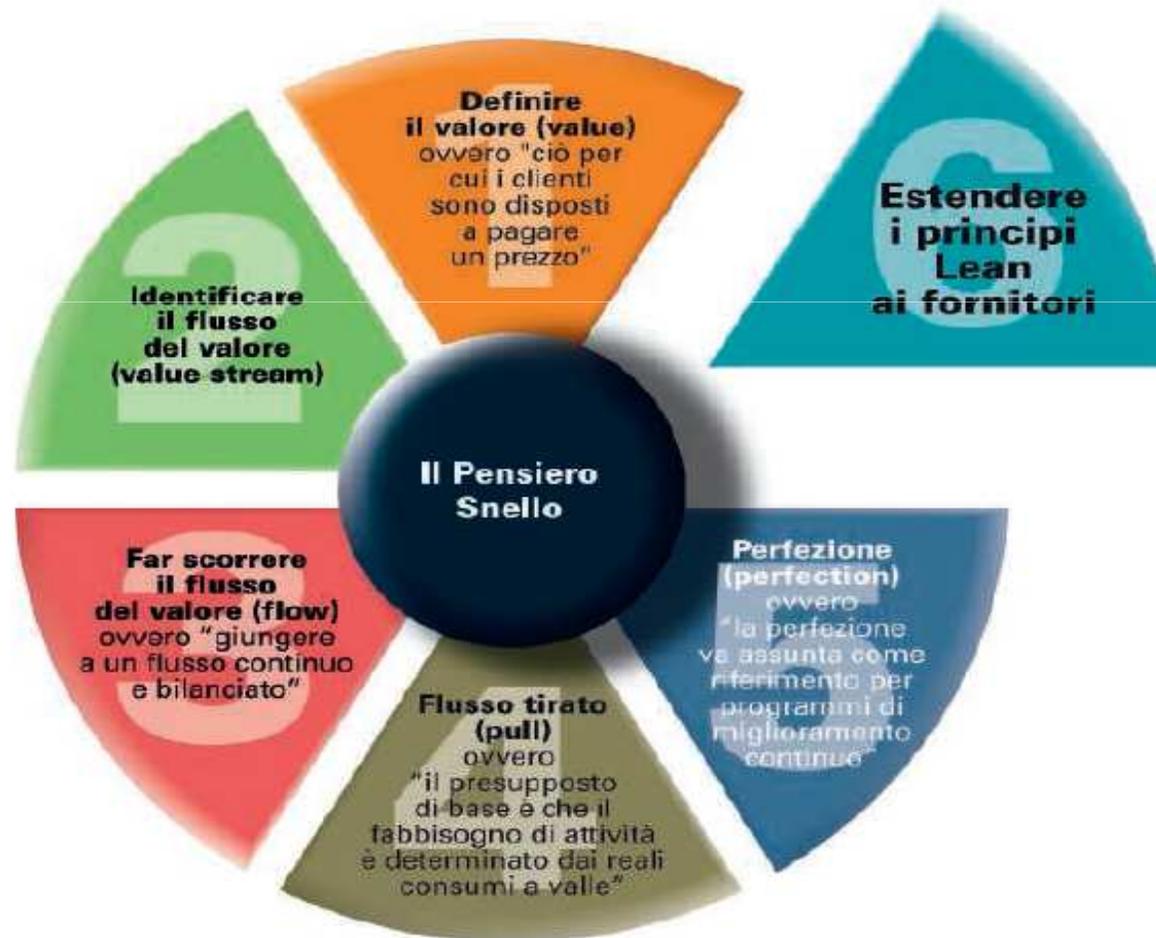


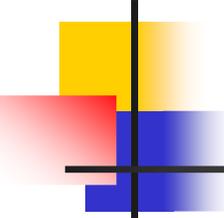
# Lean Thinking

---

- La lotta agli sprechi espressi dalla filosofia della Lean è conosciuta anche come “**Lean Thinking**” (pensiero snello) esso si basa su 5 principi fondamentali :
- **Definire il valore per il Cliente** (quello che il cliente è disposto a pagare)
- **Identificare il flusso di valore** (tutte le attività che creano valore/non valore)
- **Creare il flusso continuo** (far scorrere il flusso – one piece flow)
- **Stabilire una logica “ pull”** (produzione “tirata” dalla domanda)
- **Cercare la perfezione** (migliorare continuamente “Kaizen”)

# Lean Thinking : 6 Principio

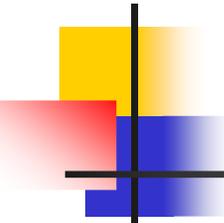




## Excellence Production System

---

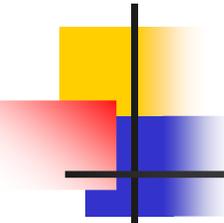
- L' **Excellence Production System** è un sistema di gestione integrato ed originale , un kit strutturato di metodologie e tecniche per implementare una strategia di “**Miglioramento Continuo**” delle performance Aziendali.
- Il Sistema di Produzione riguarda l'organizzazione della fabbrica nel suo complesso è strutturato individuando e utilizzando il meglio delle diverse culture ed esperienze manageriali a livello mondiale, in particolare il riferimento è il “ **Toyota Production System** “ per raggiungere in tempi brevi un ottimo Operation Management.
- Le priorità sono individuate secondo precise regole maturate in molti anni di esperienza “sul campo” ed attraverso attività di **Benchmarking** in aziende “**Best in Class**”.



## Excellence Production System

---

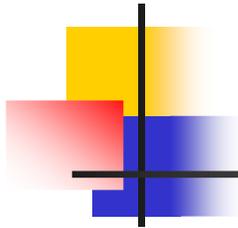
- L' **Excellence Production System** è un sistema di 12 Principi che integra applicazioni e metodi sperimentati nel concreto per implementare nuovi standard, sviluppare la capacità di gestire autonomamente tutte le attività, aggredire sistematicamente ogni tipo di spreco (**Muda**) e perdita con un impatto forte sui risultati economici dell'Azienda.
- Applicare l'**EPS** significa **Coinvolgere** e motivare le risorse umane farle crescere professionalmente attraverso la formazione e l'attuazione dei programmi di miglioramento.
- Diffondere e **Standardizzare** i risultati raggiunti.



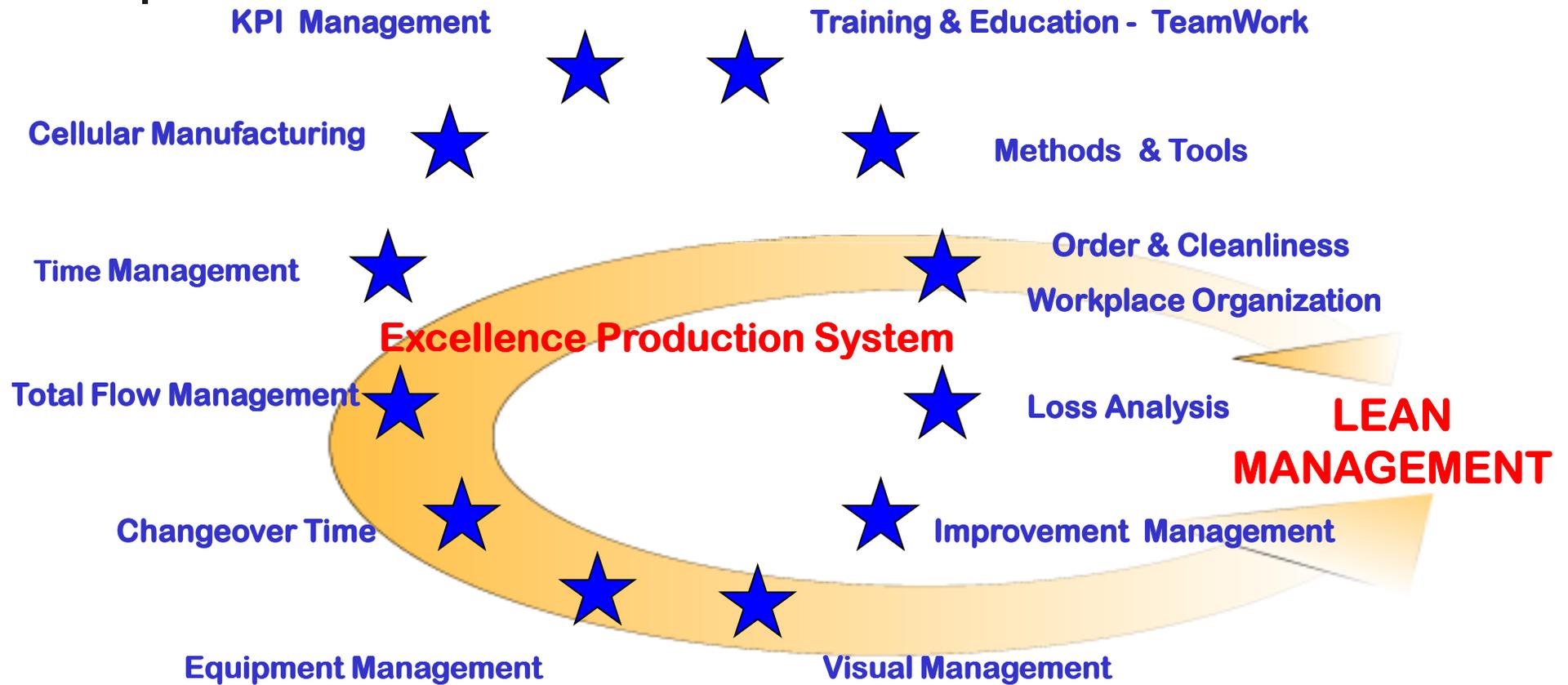
## Excellence Production System

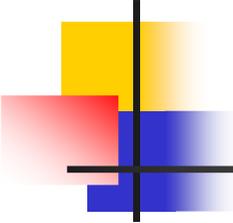
---

- L' **Excellence Production System** è un modo di lavorare innovativo che intende cambiare profondamente il modo di produrre al fine di conseguire standard di eccellenza, per il raggiungimento di una competitività “ **Word Class** “.
- Una forte specificità del sistema è quella di adattarsi alle caratteristiche e alla cultura di ciascuna azienda.



# Excellence Production System

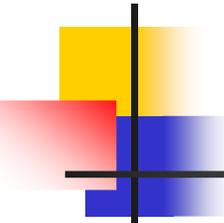




## I Principi – Metodologie & Strumenti

---

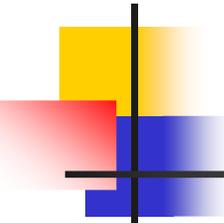
- **Training & Education - TeamWork** : Punto di partenza fondamentale per il cambiamento e il successo dell' EPS.
- **Methods & Tools** : Strumenti necessari per implementare il sistema.
- **Order & Cleanliness-Workplace Organization** : Miglioramento (5S) e standardizzazione del posto di lavoro e delle aree.
- **Loss Analysis**: Metodo per individuare , classificare e valutare tutte le perdite (sperchi) presenti nei processi , è la "bussola" dell EPS.
- **Improvement Management** : Approccio focalizzato che utilizza metodologie specifiche di miglioramento per eliminare le principali voci di perdita individuate nel Loss Analysis (**PDCA – Gemba Kaizen – VSM – SMED – Six sigma ecc.**) evitando di indirizzare risorse su problematiche non prioritarie.



## I Principi – Metodologie & Strumenti

---

- **Visual Management** : Strumento impiegato per la diffusione delle informazioni, delle attività e dei risultati visibili a tutti.
- **Equipment Management** : Focalizza l'attenzione sulla gestione degli impianti ed attrezzature (TPM) con l'obiettivo di migliorare l'affidabilità ed efficienza globale (OEE)
- **Changeover Time** : Consente di ridurre i tempi di Set- up e Cambio Produzione (SMED) per incrementare la flessibilità produttiva.
- **Total Flow Management** : Obiettivo principale è la riduzione del lead time (Pull flow) per migliorare il servizio al cliente, ridurre il work capital , incrementare la produttività. (one piece flow – supermarket – mizusumasci – Kanban)



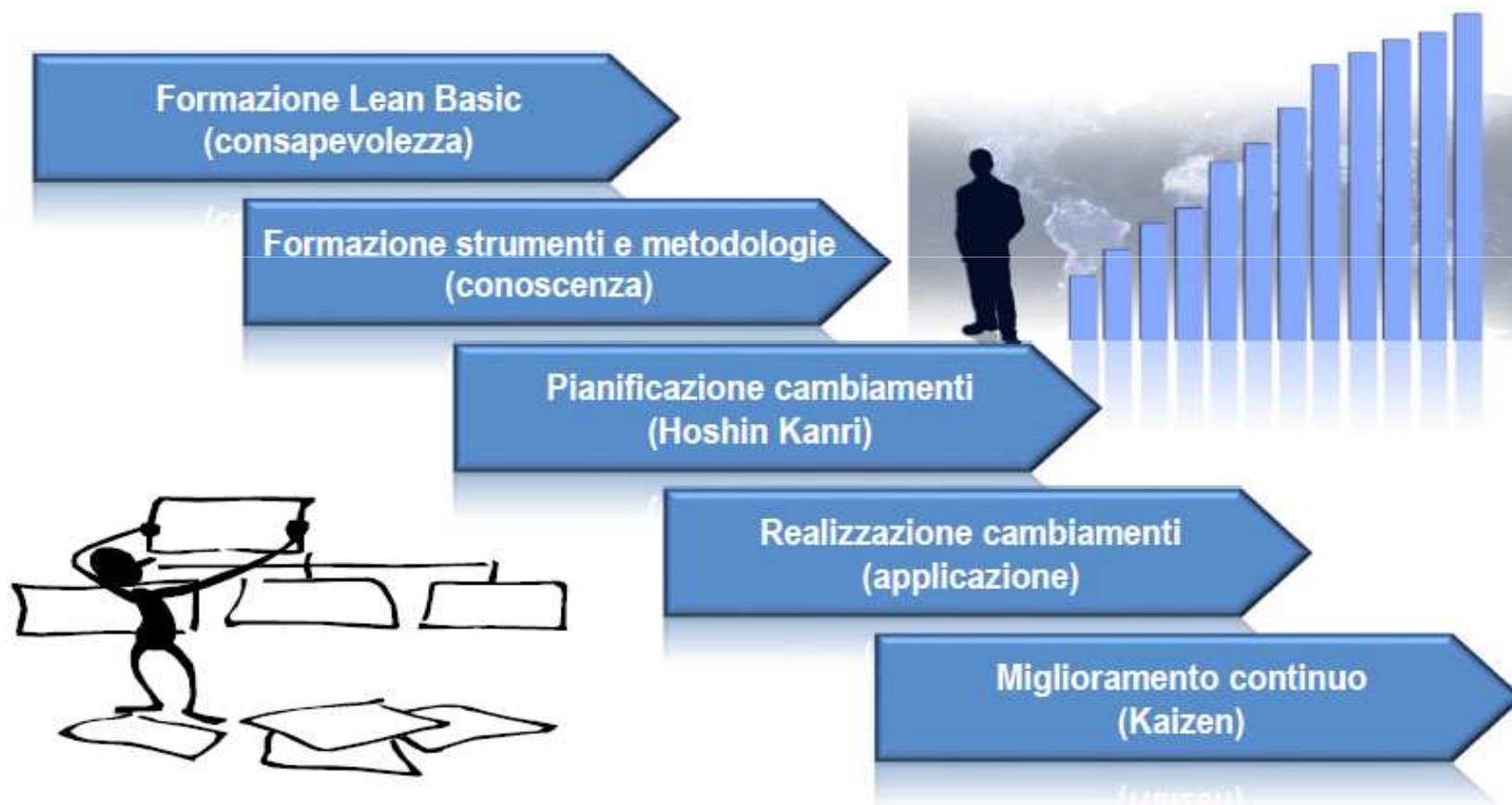
## I Principi – Metodologie & Strumenti

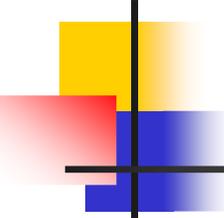
---

- **Time Management** : Misura il lavoro (determina i tempi standard) attraverso l'utilizzo del metodo **MTM (Method Time Measurement)**, ha l'obiettivo di ottimizzare e ridurre i tempi di processo per ottenere incrementi di produttività.
- **Cellular Manufacturing** : Consiste nel riorganizzare il Lay-out dello stabilimento o di un reparto in celle (**U-Cell**) nelle quali vengono organizzate tutte le operazioni per produrre un prodotto o una famiglia di prodotti simili. (**riduzione aree /wip /lead time – flessibilità – polivalenza**)
- **KPI Management** : Misura delle prestazioni (efficienza ed efficacia) dei processi attraverso il monitoraggio e la gestione di indicatori chiave orientati al raggiungimento degli obiettivi aziendali.



# Il Percorso per il Cambiamento

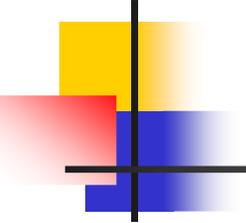




## Punti di Attenzione

---

- 1) Generare il “**bisogno del Cambiamento**” a tutti i livelli
- 2) Fissare **obiettivi chiari** e condivisi
- 3) Coinvolgere il **Top Management**
- 4) Agire e sbagliare , ma **agire** (find the best way by doing)
- 5) Misurare e **migliorare**
- 6) **Non innamorarsi degli strumenti e delle metodologie :**  
**trovate la vostra applicazione**



## Come acquisire le competenze lean ?

---

- 1) Umiltà e Impegno
- 2) Conoscere i Principi Teorici
- 3) Apprendere i "Segreti del Mestiere"
- 4) Vedere come operano le Aziende lean
- 5) Sperimentare personalmente sul campo

**" Pazienza e Perseveranza "**

❑ **Non dite “non possiamo, non potete, o non possono”. Dite “noi possiamo”.**

