



improving performance

Il miglioramento dei Processi Aziendali: Lean Thinking e Six Sigma

Marco Giugliano

Responsabile Organizzazione Centro Sud PRAXI

Avellino, 18 Febbraio 2015

PRAXI GROUP

PRAXI S.p.A. - ORGANIZZAZIONE e CONSULENZA

6 milioni di € di capitale sociale

10 Sedi in Italia

250 Dipendenti

30 milioni di € di fatturato

4 DIVISIONI

- Organizzazione
- Informatica
- Valutazioni e Perizie
- Risorse Umane

PRAXI INTELLECTUAL PROPERTY S.p.A.

Consulenza in Proprietà Industriale e Intellettuale
Genova - Milano - Padova - Roma - Torino - Verona
www.praxi-ip.com

PRAXI GmbH - CONSULTING

Industrial and Intellectual Property
Munich

CONSALIA Ltd

Worldwide Training and Consulting in Sales and Marketing
London
www.consalia.com

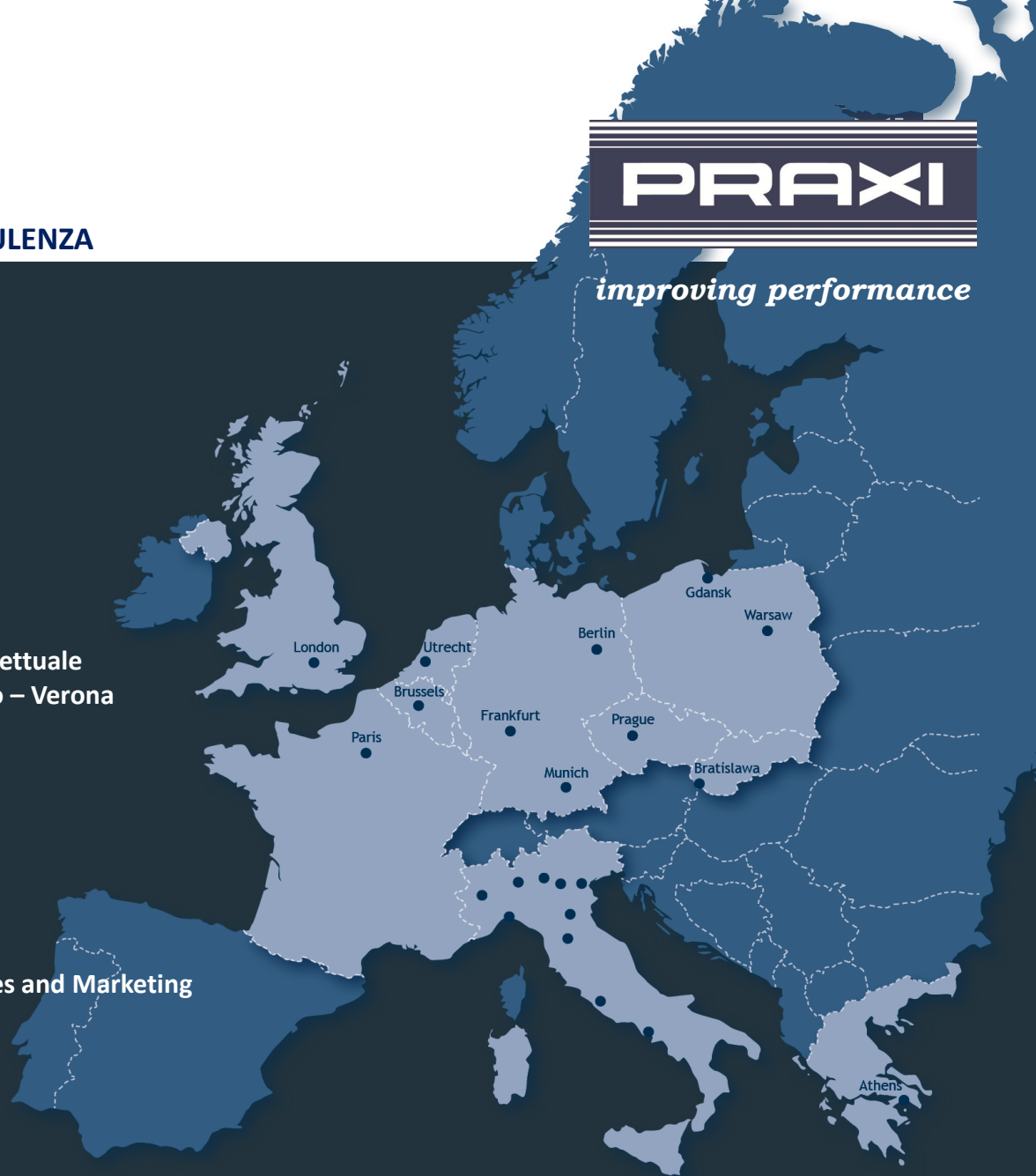
PRAXI ALLIANCE Ltd

Worldwide Executive Search Network
London
www.praxialliance.com



PRAXI

improving performance



Paradigma tradizionale delle prestazioni

Nel passato, le aziende credevano che un miglioramento in un'area di prestazione richiedesse una riduzione in una o più delle altre dimensioni.



Nuovo Paradigma

Secondo il nuovo paradigma, un miglioramento di prestazione in un'area richiederà o genererà miglioramenti di prestazioni nelle altre dimensioni.



La Strategia

Per implementare il nuovo paradigma, le aziende si sono rivolte alle due maggiori filosofie di miglioramento dei processi – Lean Thinking e Six Sigma.

- **Lean** si focalizza sulla riduzione dei lead time (tempi di attraversamento) e dei costi.
- **Six Sigma** si focalizza su un miglioramento della qualità e la riduzione dei costi.

Obiettivo Lean Thinking

Tempi più
brevi

Maggiore
Qualità

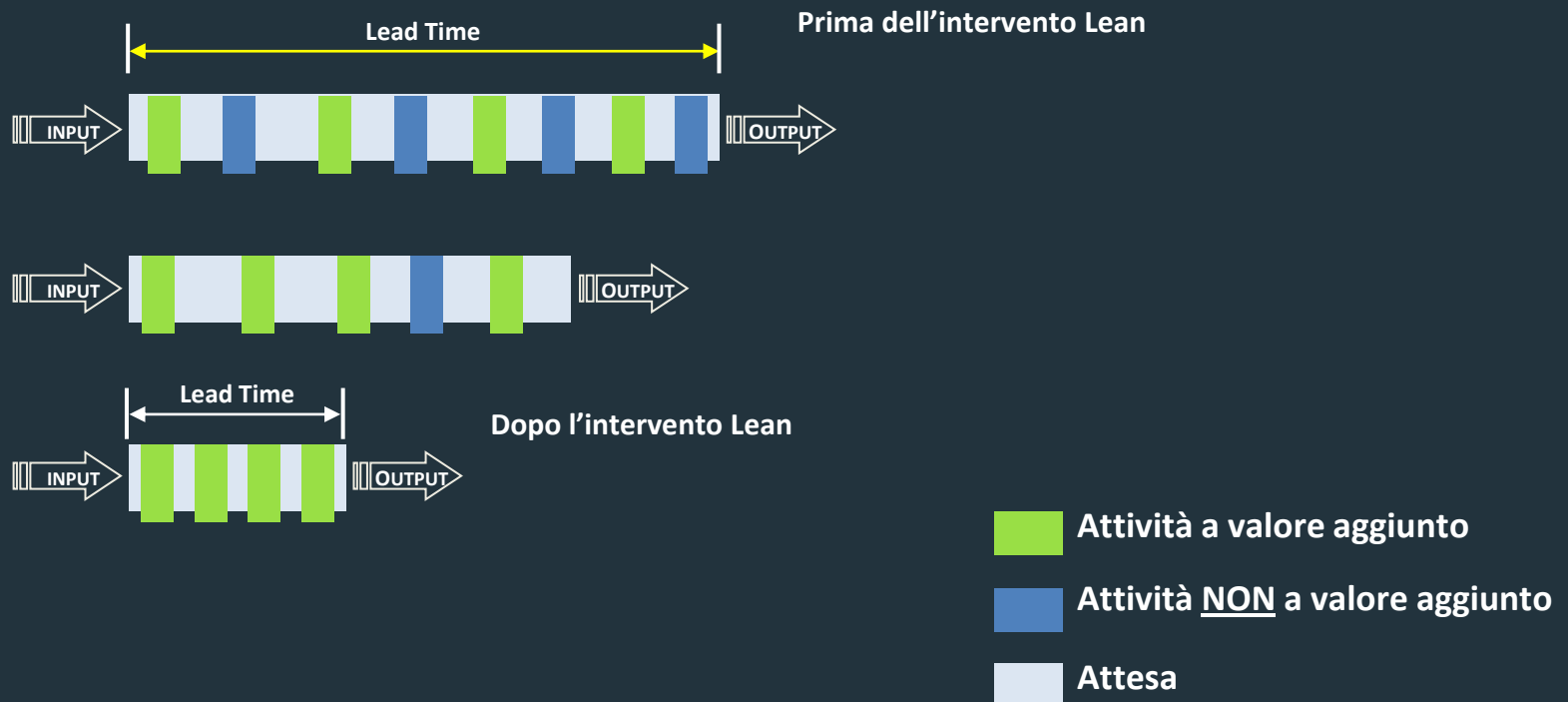


Costi più
bassi

Obiettivo di Six Sigma

Origini del Lean Thinking

“Tutto quello che stiamo facendo è guardare la linea del tempo dal momento in cui il cliente ci dà un ordine al momento in cui incassiamo il denaro. Stiamo riducendo quel tempo all'interno della linea del flusso di valore rimuovendo le attività a non valore aggiunto” (Taiichi Ohno)



Lean = snello, magro

Conosciuto con molti nomi:

- Lean Thinking (Womack e Jones - La macchina che ha cambiato il mondo - 1991)
- Sistema Produttivo Toyota (Toyota Production System - TPS)
- Lean Production (Produzione Snella)

Lean Thinking

Abbattimento degli sprechi per creare processi standardizzati eccellenti a basso costo con il contributo delle persone!

**Forse non
sapevate
che..**

- È una filosofia, uno stile di management
- È «la centralità del cliente»
- È la ricerca ossessiva dei MUDA (sprechi)
- È attenta e focalizzata alle esigenze del Cliente
- Responsabilizza le risorse
- È adattabile a tutti i contesti aziendali
- Impone flessibilità ma sotto controllo
- Induce al Problem Solving

5 Principi del Lean Thinking

Ripensare il valore dal punto di vista del **Cliente**

Prestazioni Percepite

Prestazioni Attese x Prezzo Percepito

1
VALUE

2
MAP

Mappare il flusso del valore e individuare gli **sprechi**

3
FLOW

Creare un flusso per **ridurre i lead time**



4
PULL

Far «**tirare**» la produzione dal Cliente

5
PERFECTION

Miglioramento continuo



Riconoscere cos'è valore per il Cliente

Attività a Valore Aggiunto per il Cliente (VA)

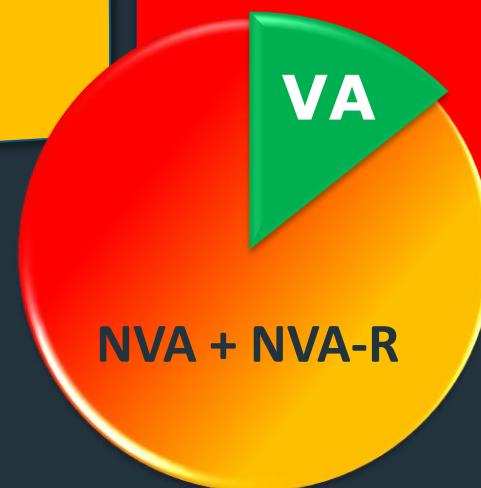
- Sono quelle attività che generano un valore percepito e riconosciuto dal cliente
- Tipiche attività VA:
 - Produzione di coils a caldo/freddo
 - Fusione
 - Stampaggio/Fabbricazione
 - Assemblaggio

Attività a Non Valore Aggiunto per il Cliente ma Necessarie (NVA-R)

- Sono quelle attività che pur non generando valore per il cliente risultano essere necessarie per limiti tecnologici o tecnici
- Tipiche attività NVA-R:
 - Gestione degli ordini
 - Approvvigionamenti
 - Smaltimento delle scorie dei forni
 - Marketing e vendite
 - Reporting ai sensi di legge

Attività a Non Valore Aggiunto (NVA)

- Sono attività per le quali il cliente non è disposto a pagare
- Sono sprechi da eliminare.



Lotta agli sprechi

MURI

condizioni/ forzature
illogiche di
svolgimento del lavoro



MURA

rappresentano
elementi di casualità



Riconoscerli per
minimizzarli/eliminarli

MUDA

Transportation – Trasporto

Inventory – Magazzino

Movement – Spostamento

Waiting – Attesa

Over-production – Sovra-produzione

Over-processing – Sovra-lavorazione

Defects – Difetti

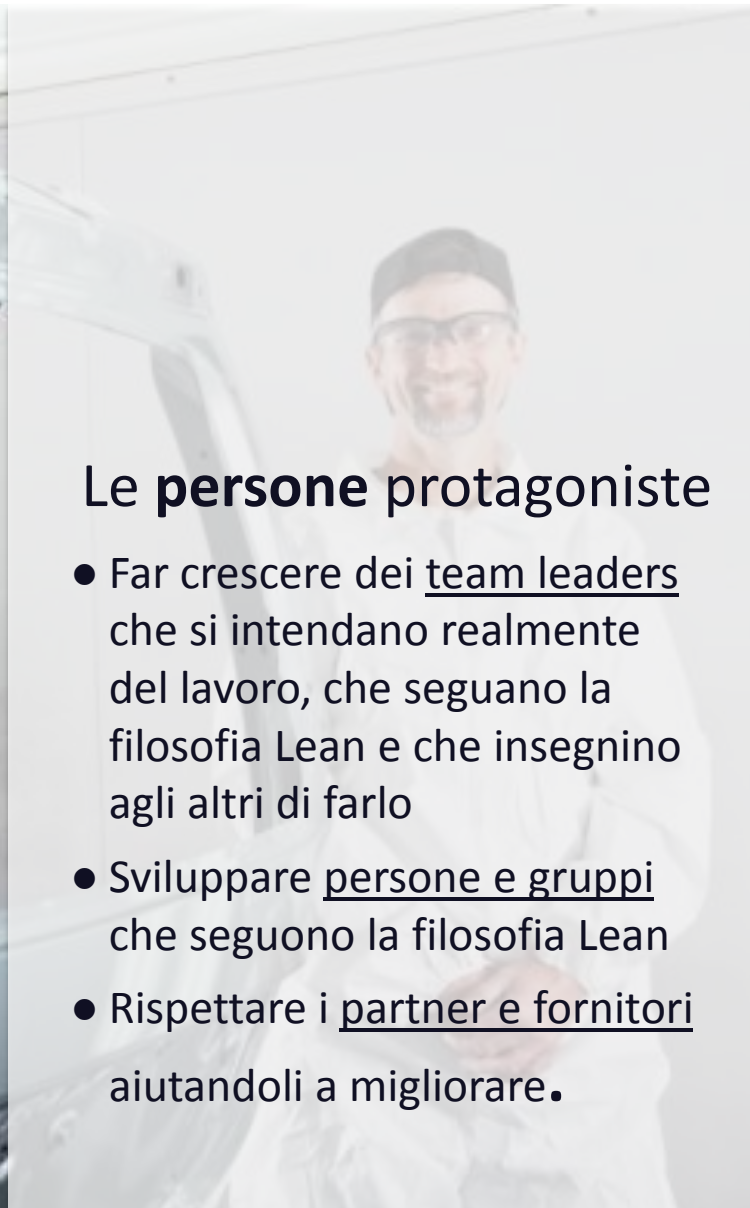


Volontà di far crescere le persone



Le **persone** protagoniste

- Far crescere dei team leaders che si intendano realmente del lavoro, che seguano la filosofia Lean e che insegnino agli altri di farlo
- Sviluppare persone e gruppi che seguono la filosofia Lean
- Rispettare i partner e fornitori aiutandoli a migliorare.



Strumenti del Lean Thinking

- Eliminazione degli sprechi (MUDA)
- TPM - Total Productive Maintenance (Manutenzione Produttiva Totale)
- Just In Time
- Kanban
- Riduzione del tempo di Set Up (SMED)
- Value Stream Map (Mappatura del flusso di valore)
- Prevenzione degli errori (Poka Yoke)
- Hejunka box (Bilanciamento dei flussi)
- Strumenti di Controllo Visivo (Visual Management)
- 5S

Obiettivo: Lead Time più brevi

Risultati (visibili) del Lean Thinking



Da quelli più «piccoli»...

...a quelli più «importanti»



Lean Thinking e Six Sigma

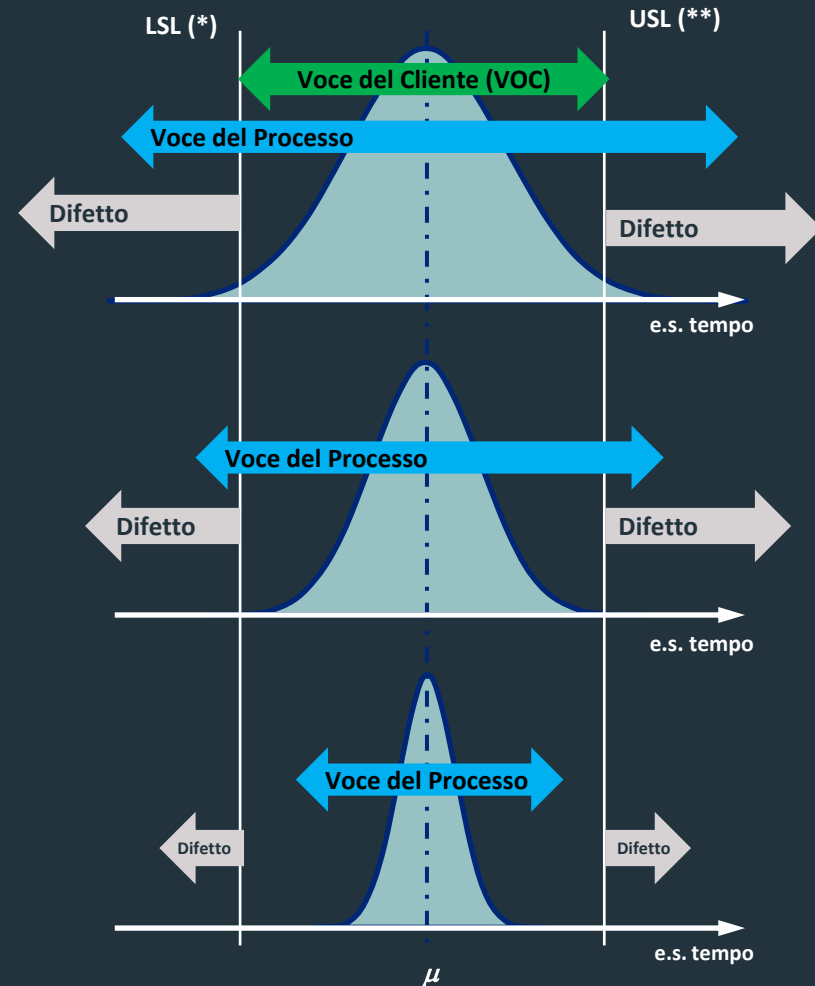
TEMA	LEAN
Problema Centrale	Riduzione o eliminazione degli sprechi
Obiettivo principale	Massimizzare la velocità dei processi (TEMPI) per soddisfare i Clienti
Applicabilità principale	Operations (Produzione, Manutenzione, Logistica, etc)
Su cosa si basa	Esperienza / Intuizione

Six Sigma

Target

La metodologia Six Sigma:

- È finalizzata a ridurre la variabilità del processo migliorandone le performance rispetto al “target” definito dal Cliente (VOC)
- E’ una misura della capacità del processo
- Utilizza precisi e riconosciute metodologie e strumenti scientifici per individuare ed eliminare la variabilità
- Utilizza idonei strumenti per individuare i fattori critici e migliorare la capacità e la qualità dei processi riducendone la difettosità



(*) Valore limite Inferiore

(**) Valore limite Superiore

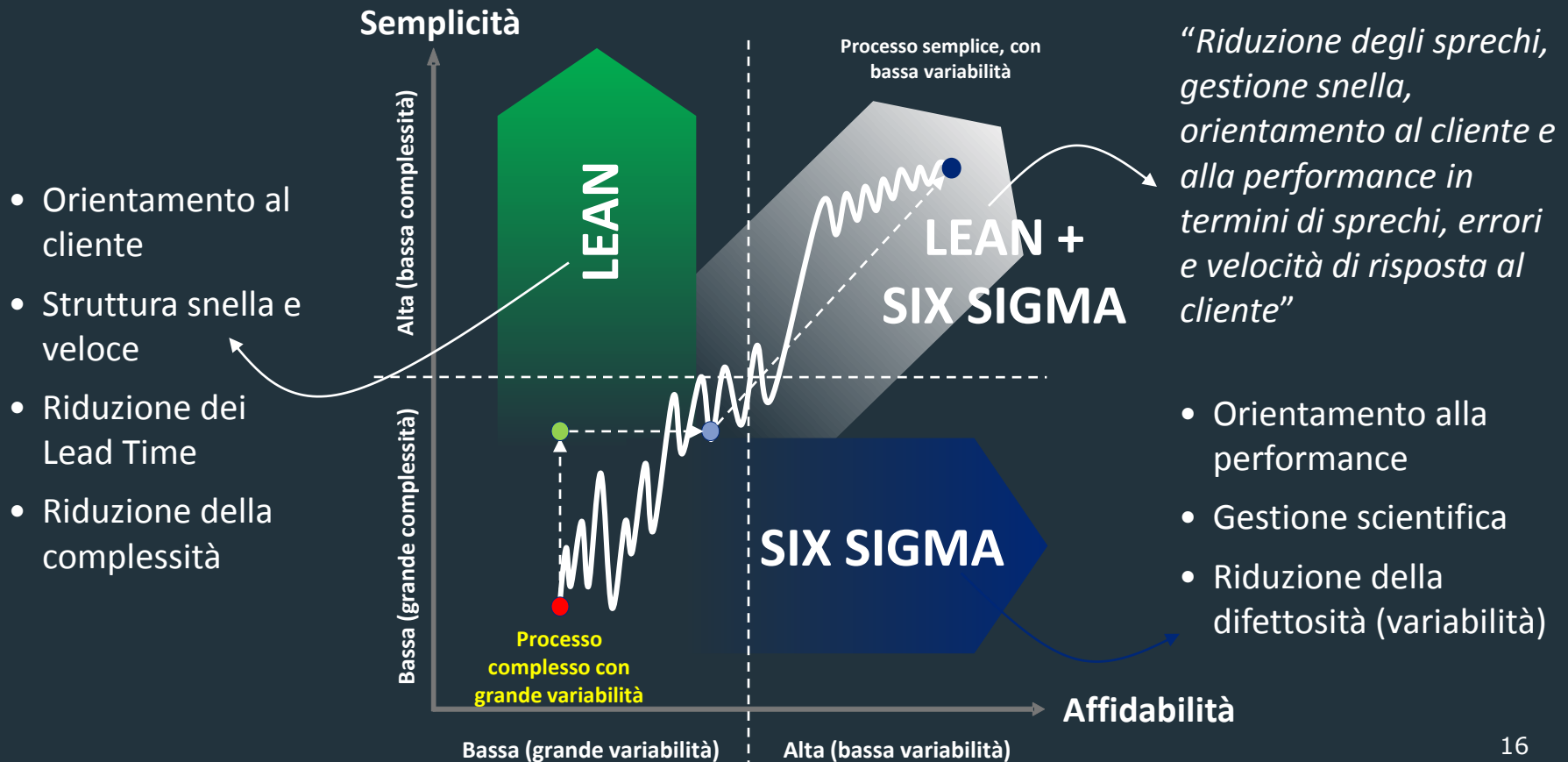
Metodologia a supporto del Six Sigma

Lo DMAIC è la metodologia di progetto con la quale è possibile migliorare la qualità dei processi (benefici economici quantificati) in ottica strategica a partire da dati misurabili



Lean Thinking + Six Sigma = Lean Six Sigma

- Non si escludono a vicenda
- Sono compatibili
- Sono Complementari
- Si facilitano a vicenda
- Sono in molti casi condizioni necessari per l'un l'altro



Risultati dei Progetti Lean Six Sigma

- Tempi (10-20) %
- Costi (15-20) %
- + Qualità (20-25) %
dei processi



Finanziare progetti Lean e 6sigma con i Fondi Interprofessionali

Nei piani formativi finanziati è possibile utilizzare modalità didattiche particolarmente adatte a progetti Lean Six Sigma, come:

Formazione in aula

La tradizionale metodologia di formazione contenutistica

Coaching

Formazione individuale finalizzata allo sviluppo di competenze manageriali

Training on the job

Formazione sul campo e di gruppo finalizzata ad un duplice obiettivo: **apprendimento di competenze e soluzione di problemi gestionali e operativi dell'organizzazione.**

La formazione può essere gratuita

Con i Fondi Paritetici Interprofessionali sono disponibili tutte le risorse economiche necessarie.

Nel biennio 2013-2014, nell'ambito degli di FONDIRIGENTI* e FONDIMPRESA*, sono stati finanziati decine di piani su progetti di Lean Organisation e Lean 6 Sigma a supporto della competitività d'impresa, per l'innovazione tecnologica di prodotto e di processo e per l'innovazione organizzativa

**Fondirigenti e Fondimpresa (Confindustria e Federmanager per i dipendenti - Impiegati, Quadri e Dirigenti - delle aziende produttrici di beni e servizi)*



La formazione può essere gratuita



I 2 principali strumenti di finanziamento

Conto Formazione

L'azienda può presentare un piano formativo, condiviso con i sindacati, come e quando vuole, in modo da rispettare pienamente le esigenze del contesto produttivo, della fase economica e dell'aggiornamento delle competenze professionali.

Le risorse accantonate scadono ogni **2 anni**, se non utilizzate dall'azienda confluiscono nel Conto di Sistema.

Conto di Sistema

Il Conto di Sistema è un conto collettivo utilizzato per finanziare piani formativi secondo una procedura di pubblicazione di Avvisi per attività generali o di carattere tematico.

Gli Avvisi vengono pubblicati a cadenze periodiche, ed hanno mediamente 2 «finestre» l'anno.



improving performance

Grazie!

Contatti:

Marco GIUGLIANO **marco.giugliano@praxi.com**

M 335 6015749

<https://it.linkedin.com/pub/marco-giugliano/18/565/bb4>