

Come ridurre gli sprechi DURANTE e DOPO la crisi

#8° Masterclass
06 Maggio 2020



Host: Matteo Maserati



Leo Tuscano
Esperto di Lean Management

LENOVYS

Experts in

BUSINESS EVOLUTION

through Lean Lifestyle®

Performance - People - Innovation

LENOVYS



«Quando il mercato cambia o si riducono volumi, prezzi ed margini, è più che mai è il momento di utilizzare appieno le risorse in nostro possesso e di cercare nuove opportunità»

Gianluigi Bielli



Mala tempora currunt

Hai già sentito parlare di Lean Thinking?

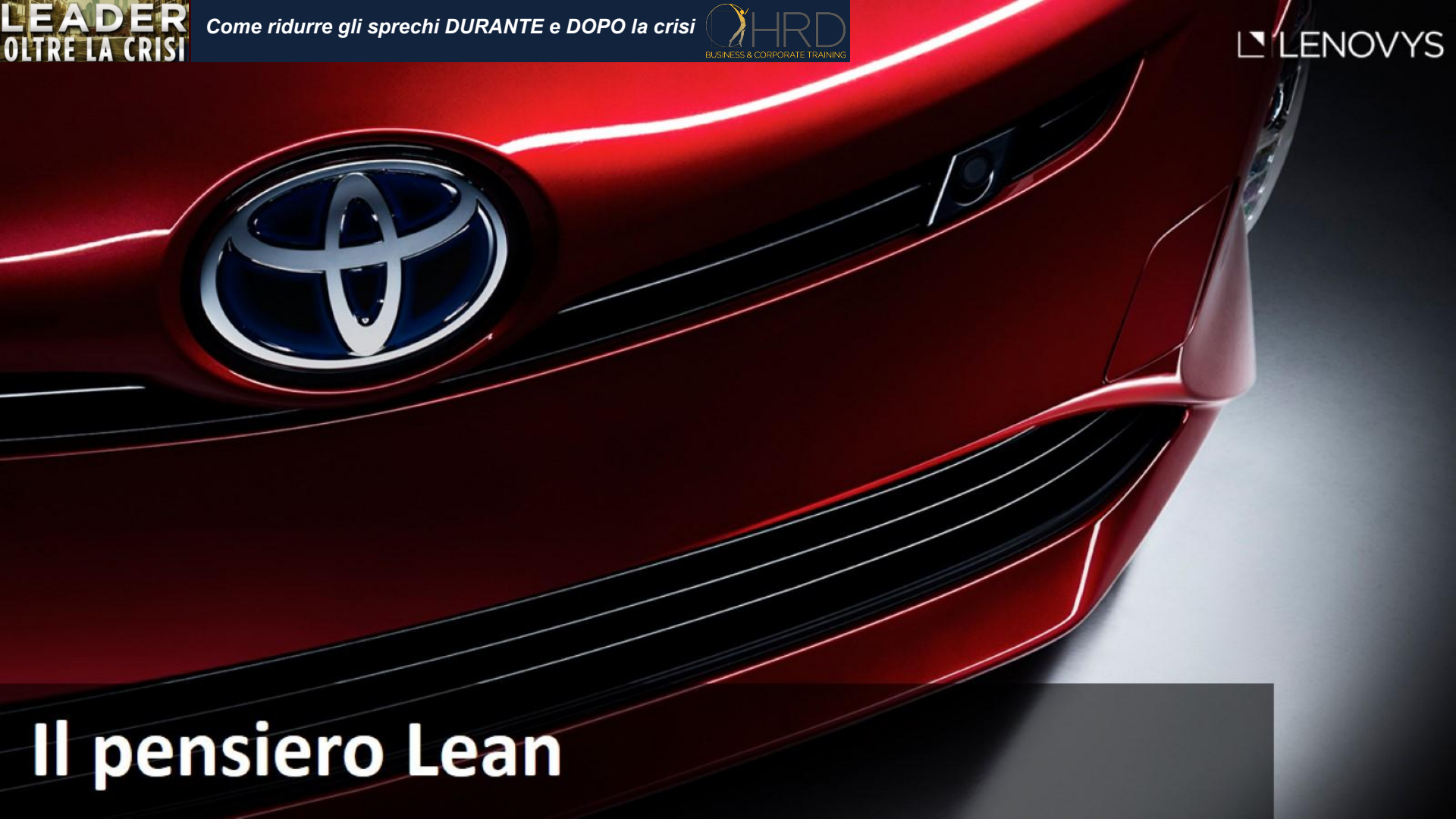
1. No, mai sentito prima
2. Solo sentito nominare ma non so cosa sia di preciso
3. So di che si tratta ma non ho esperienza diretta
4. Lo conosco bene per esperienza diretta

Pensate che la crisi sia una opportunità?

- Si
- No



Auto in garage...



Il pensiero Lean



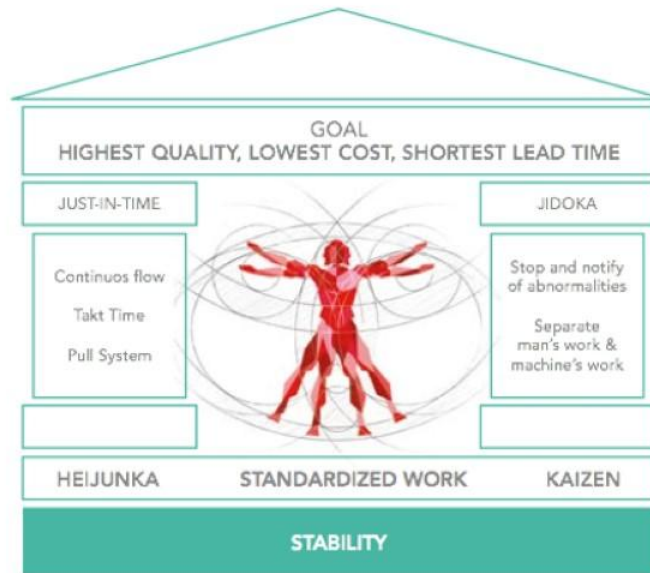
Giappone 1945



Venezia 1574



Kiichiro Toyoda



Taiichi Ohno

Otteniamo **RISULTATI ECCELLENTI** da persone normali che gestiscono **PROCESSI ECCELLENTI**.
I nostri concorrenti spesso ottengono **RISULTATI MEDIOCRI** da persone eccellenti che gestiscono **PROCESSI SBAGLIATI**.

Toyota Production System

IL GIORNALE D'ITALIA ●

NEL 2° INCENDIO DI ITALIANO NELLA STORIA DELL'ANSTETHA

Prepariamoci: durerà a lungo

© 2004 Blackwell Publishing Ltd *Journal of Internal Medicine* 255: 105–112

[illegible]

2000

Program

1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025, 2026, 2027, 2028, 2029, 2030, 2031, 2032, 2033, 2034, 2035, 2036, 2037, 2038, 2039, 2040, 2041, 2042, 2043, 2044, 2045, 2046, 2047, 2048, 2049, 2050, 2051, 2052, 2053, 2054, 2055, 2056, 2057, 2058, 2059, 2060, 2061, 2062, 2063, 2064, 2065, 2066, 2067, 2068, 2069, 2070, 2071, 2072, 2073, 2074, 2075, 2076, 2077, 2078, 2079, 2080, 2081, 2082, 2083, 2084, 2085, 2086, 2087, 2088, 2089, 2090, 2091, 2092, 2093, 2094, 2095, 2096, 2097, 2098, 2099, 2100, 2101, 2102, 2103, 2104, 2105, 2106, 2107, 2108, 2109, 2110, 2111, 2112, 2113, 2114, 2115, 2116, 2117, 2118, 2119, 2120, 2121, 2122, 2123, 2124, 2125, 2126, 2127, 2128, 2129, 2130, 2131, 2132, 2133, 2134, 2135, 2136, 2137, 2138, 2139, 2140, 2141, 2142, 2143, 2144, 2145, 2146, 2147, 2148, 2149, 2150, 2151, 2152, 2153, 2154, 2155, 2156, 2157, 2158, 2159, 2160, 2161, 2162, 2163, 2164, 2165, 2166, 2167, 2168, 2169, 2170, 2171, 2172, 2173, 2174, 2175, 2176, 2177, 2178, 2179, 2180, 2181, 2182, 2183, 2184, 2185, 2186, 2187, 2188, 2189, 2190, 2191, 2192, 2193, 2194, 2195, 2196, 2197, 2198, 2199, 2200, 2201, 2202, 2203, 2204, 2205, 2206, 2207, 2208, 2209, 2210, 2211, 2212, 2213, 2214, 2215, 2216, 2217, 2218, 2219, 2220, 2221, 2222, 2223, 2224, 2225, 2226, 2227, 2228, 2229, 2230, 2231, 2232, 2233, 2234, 2235, 2236, 2237, 2238, 2239, 2240, 2241, 2242, 2243, 2244, 2245, 2246, 2247, 2248, 2249, 2250, 2251, 2252, 2253, 2254, 2255, 2256, 2257, 2258, 2259, 2260, 2261, 2262, 2263, 2264, 2265, 2266, 2267, 2268, 2269, 2270, 2271, 2272, 2273, 2274, 2275, 2276, 2277, 2278, 2279, 2280, 2281, 2282, 2283, 2284, 2285, 2286, 2287, 2288, 2289, 2290, 2291, 2292, 2293, 2294, 2295, 2296, 2297, 2298, 2299, 2300, 2301, 2302, 2303, 2304, 2305, 2306, 2307, 2308, 2309, 2310, 2311, 2312, 2313, 2314, 2315, 2316, 2317, 2318, 2319, 2320, 2321, 2322, 2323, 2324, 2325, 2326, 2327, 2328, 2329, 2330, 2331, 2332, 2333, 2334, 2335, 2336, 2337, 2338, 2339, 2340, 2341, 2342, 2343, 2344, 2345, 2346, 2347, 2348, 2349, 2350, 2351, 2352, 2353, 2354, 2355, 2356, 2357, 2358, 2359, 2360, 2361, 2362, 2363, 2364, 2365, 2366, 2367, 2368, 2369, 2370, 2371, 2372, 2373, 2374, 2375, 2376, 2377, 2378, 2379, 2380, 2381, 2382, 2383, 2384, 2385, 2386, 2387, 2388, 2389, 2390, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395, 2396, 2397, 2398, 2399, 2400, 2401, 2402, 2403, 2404, 2405, 2406, 2407, 2408, 2409, 2410, 2411, 2412, 2413, 2414, 2415, 2416, 2417, 2418, 2419, 2420, 2421, 2422, 2423, 2424, 2425, 2426, 2427, 2428, 2429, 2430, 2431, 2432, 2433, 2434, 2435, 2436, 2437, 2438, 2439, 2440, 2441, 2442, 2443, 2444, 2445, 2446, 2447, 2448, 2449, 2450, 2451, 2452, 2453, 2454, 2455, 2456, 2457, 2458, 2459, 2460, 2461, 2462, 2463, 2464, 2465, 2466, 2467, 2468, 2469, 2470, 2471, 2472, 2473, 2474, 2475, 2476, 2477, 2478, 2479, 2480, 2481, 2482, 2483, 2484, 2485, 2486, 2487, 2488, 2489, 2490, 2491, 2492, 2493, 2494, 2495, 2496, 2497, 2498, 2499, 2500, 2501, 2502, 2503, 2504, 2505, 2506, 2507, 2508, 2509, 2510, 2511, 2512, 2513, 2514, 2515, 2516, 2517, 2518, 2519, 2520, 2521, 2522, 2523, 2524, 2525, 2526, 2527, 2528, 2529, 2530, 2531, 2532, 2533, 2534, 2535, 2536, 2537, 2538, 2539, 2540, 2541, 2542, 2543, 2544, 2545, 2546, 2547, 2548, 2549, 2550, 2551, 2552, 2553, 2554, 2555, 2556, 2557, 2558, 2559, 2560, 2561, 2562, 2563, 2564, 2565, 2566, 2567, 2568, 2569, 2570, 2571, 2572, 2573, 2574, 2575, 2576, 2577, 2578, 2579, 2580, 2581, 2582, 2583, 2584, 2585, 2586, 2587, 2588, 2589, 2590, 2591, 2592, 2593, 2594, 2595, 2596, 2597, 2598, 2599, 2600, 2601, 2602, 2603, 2604, 2605, 2606, 2607, 2608, 2609, 2610, 2611, 2612, 2613, 2614, 2615, 2616, 2617, 2618, 2619, 2620, 2621, 2622, 2623, 2624, 2625, 2626, 2627, 2628, 2629, 2630, 2631, 2632, 2633, 2634, 2635, 2636, 2637, 2638, 2639, 2640, 2641, 2642, 2643, 2644, 2645, 2646, 2647, 2648, 2649, 2650, 2651, 2652, 2653, 2654, 2655, 2656, 2657, 2658, 2659, 2660, 2661, 2662, 2663, 2664, 2665, 2666, 2667, 2668, 2669, 2670, 2671, 2672, 2673, 2674, 2675, 2676, 2677, 2678, 2679, 26

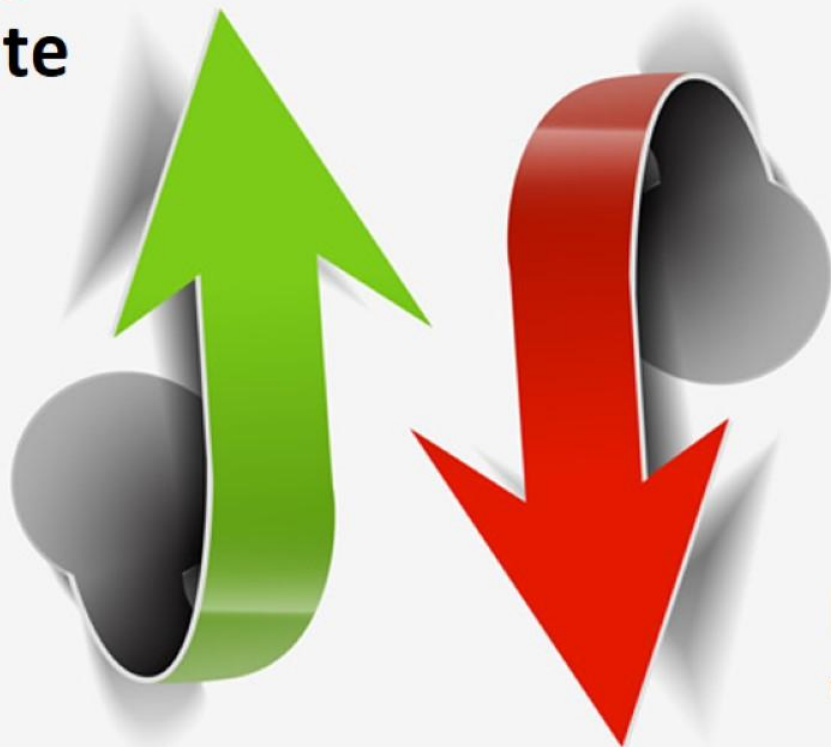
6.875.00 - 100% profit and with

**Vietato circolare in auto nei giorni festivi
Chiuderanno prima Tv, bar e uffici pubblici**

Il s'agit de la copie du P de l'annexe - la version finale de l'annexe des données techniques a été mise à jour et est en cours de validation.

Crisi petrolifera

Più **valore**
per il cliente



Eliminare il **non**
valore aggiunto

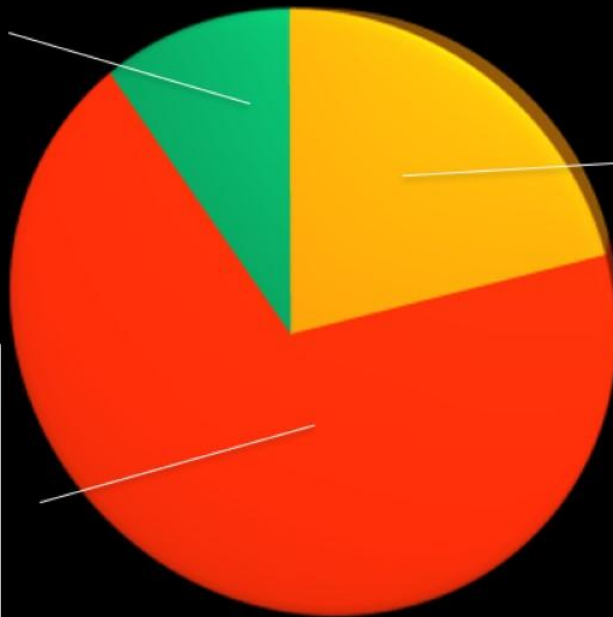
Le due leve del pensiero Lean



Quello che accade tutti i giorni...

Valore

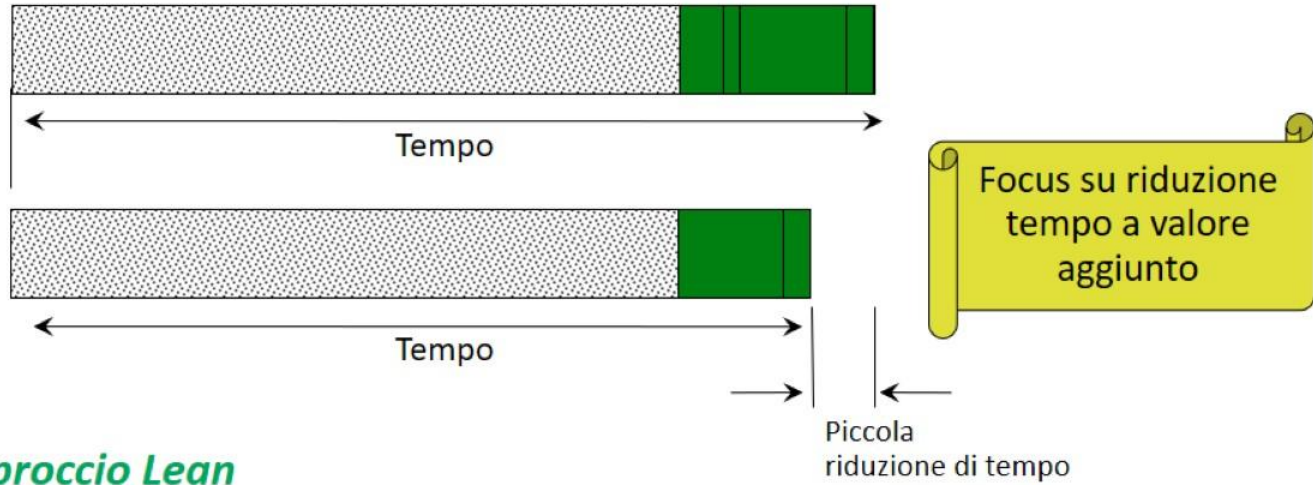
**Non Valore
Aggiunto,
puro spreco**



**Non Valore
aggiunto,
necessario**

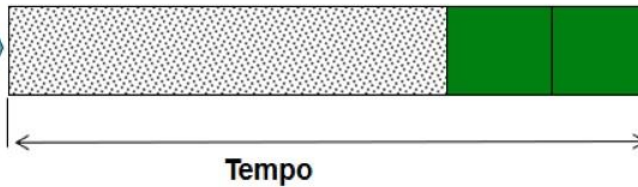
Valore e Spreco

Risultati tradizionali dei miglioramenti



Risultati approccio Lean

Notevole
riduzione degli
sprechi



Focus sugli
sprechi!

Due approcci diversi



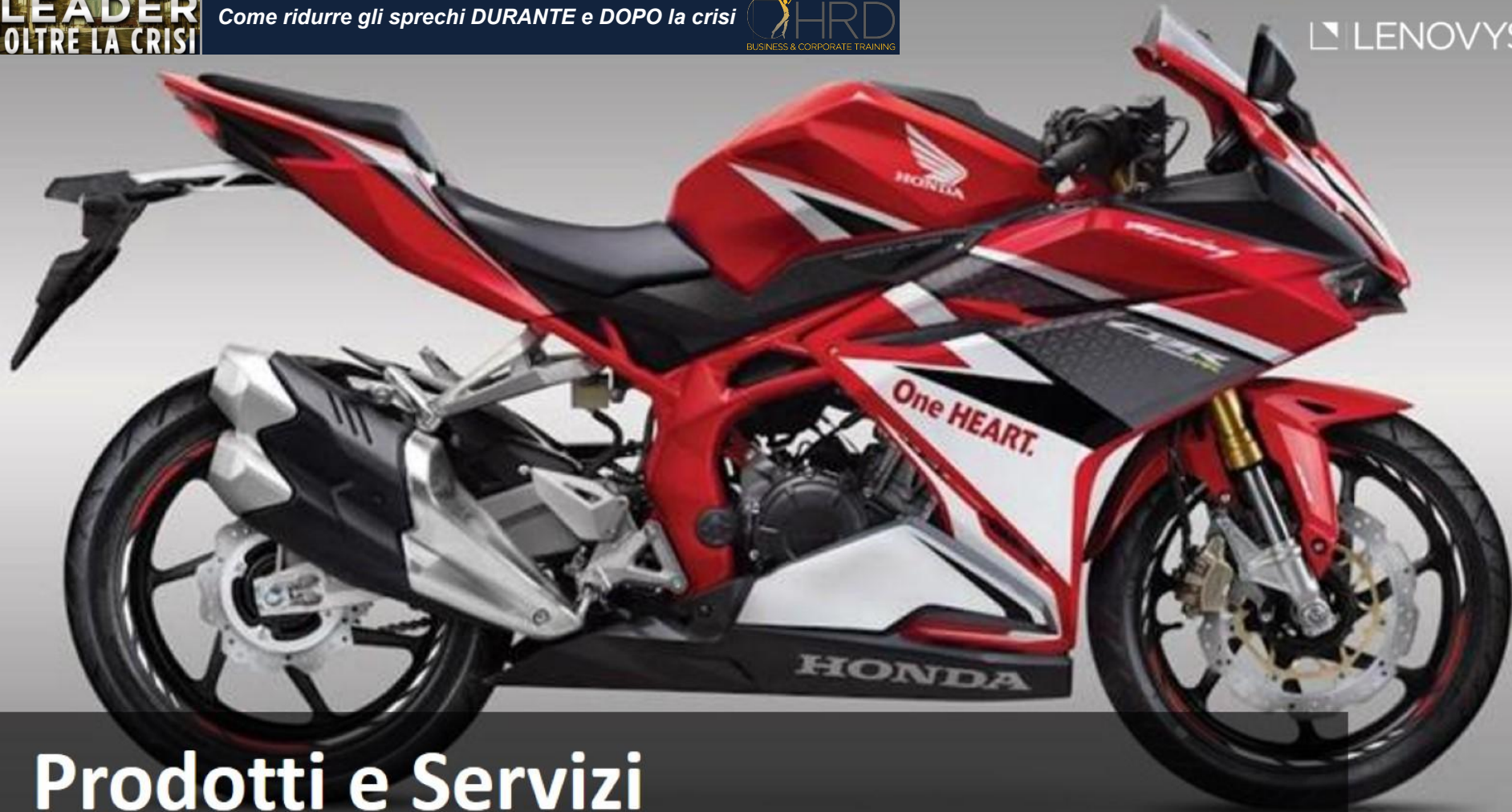
E voi? Provate a pensarci...



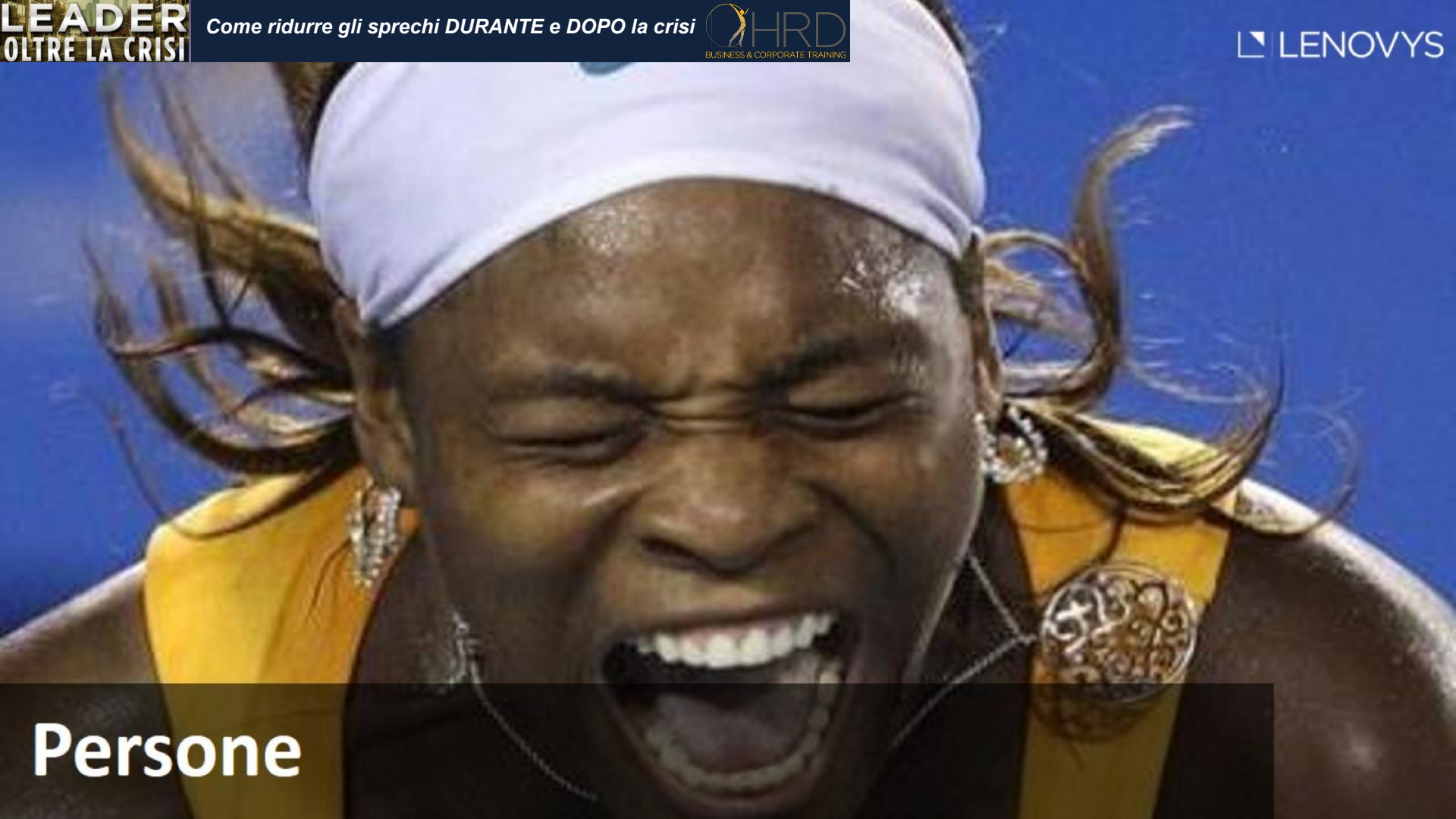
Processi produttivi



Processi di business



Prodotti e Servizi



Persone

Principi del Lean Thinking



Identificare il valore

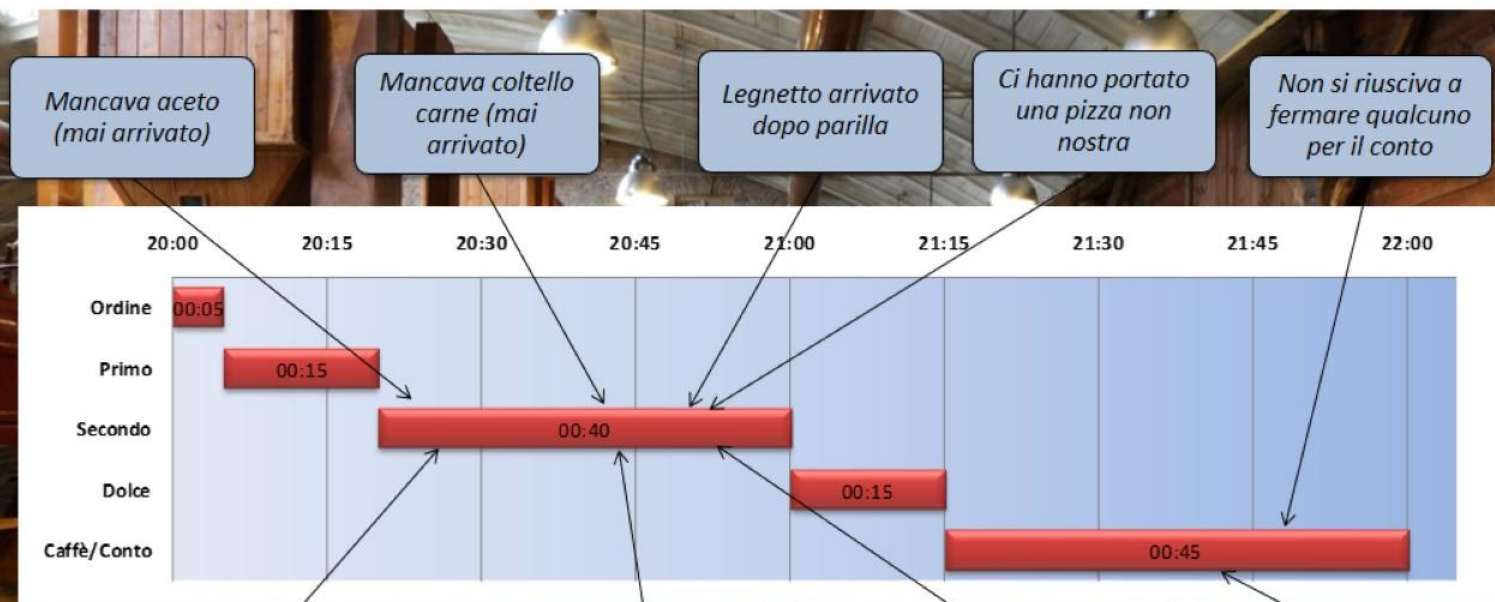


Enrico Piaggio



Mappare il flusso del valore





Secondo mia moglie e mia insalata arrivati 20 min prima della carne

Il cameriere ha chiesto ad almeno 4 tavoli se il mio filetto fosse loro

Pane arrivato dopo secondo

Consegnato moscato invece di passito

Report di fine giornata:

"Rilevazioni e note durante il servizio: NIENTE DA SEGNALARE, PICCOLI MA VERAMENTE PICCOLI PROGRESSI DA PARTE GEORGE"





Andare sul «campo»



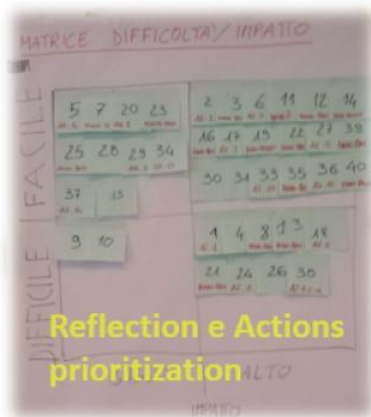
Misurare. Sempre.

Mappa Stato Attuale

Esempio per un processo di gestione dei reclami



- ↓ Lead Time
- ↓ Costi
- ↓ Difetti
- ↓ Variabilità
- ↓ Scorte



Mappa Stato Futuro

Chi è il Cliente?
Cos'è il Valore?

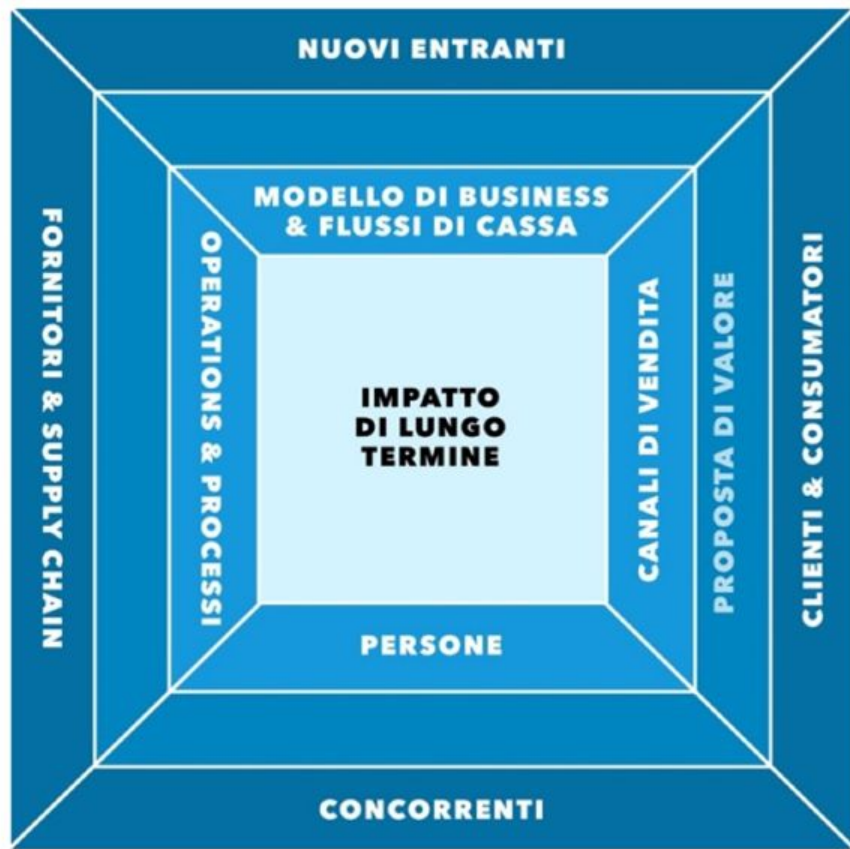
Stato Attuale

Reflection
(Hansei)

Stato Futuro

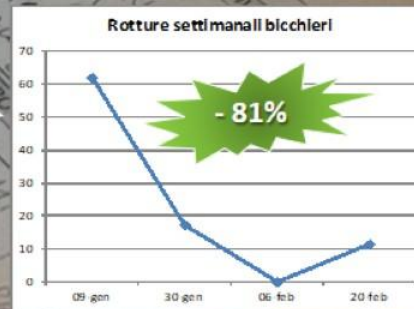
Piano di
implementazione

Progettare lo Stato Futuro



Business Excellence Model

- Attenzione al cliente
- Cordialità e accoglienza clienti
- Errori di comunicazione locale-uffici
- Lead time e errori creazione menu
- Formazione rapida ed efficace nuovi assunti
- Conoscenza menu
- Consegne piatti a tavolo sbagliato
- Errori di gestione ordinazione banchetti
- Abitudini e skill di vendita dei camerieri
- Rotture bicchieri e perdita posate
- Riduzione sprechi attività amministrazione
- Visual management attività marketing
- Costi di manutenzione in cucina
- ... e tanti altri ancora



TEAM DI MIGLIORAMENTO: RIDUZIONE ROTTURE BICCHIERI

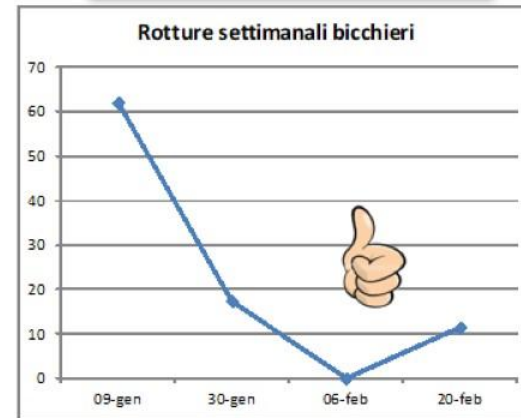
Team fatto direttamente dagli operatori sul locale

AZIONI DI MIGLIORAMENTO REALIZZATE

- Revisione layout lavaggio
- Revisione punti di deposito al bar
- Revisione modalità di lavaggio tazzine
- Introdotti cestelli specifici per lavaggio calici vino
- Aumento bicchieri per ridurre rotture per shock termico
- Cambio bicchieri birra
- Revisione porte ingresso cucina
- Revisione modalità di deposito al service



Monitoraggio KPI e risultati



Monitoraggio permanente delle rotture

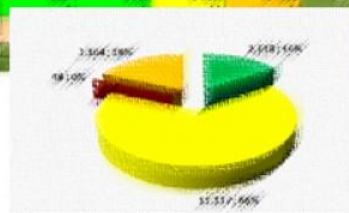
GRUPPO MATERIALI AL RISTORANTE (2020)

Descrizione	09-gen	30-gen	06-feb	20-feb
Bicchieri acqua Granity	22	2	0	4
Calice vino Allegra	10	10	0	0
Bicchieri liquore Granity	0	0	0	0
Flut	0	0	0	0
Bicchieri vari Granity	0	0	0	0
Bicchieri vari Martin	0	0	0	0
Bicchieri vari Margherita	0	0	0	0
Bicchieri birra piccola	1	4	0	1,5
Bicchieri birra media	24	1	0	1,5
Bicchieri birra Weiss	2	0	0	1,5
Bicchieri birra Special	3	0	0	3
Bicchieri birra vari Cristalma	0	0	0	0
Totale	62	17	0	11,5

	09-gen	30-gen	06-feb	20-feb
Bicchieri acqua Granity	22	2	0	4
Calice vino Allegra	10	10	0	0
Bicchieri liquore Granity	0	0	0	0
Flut	0	0	0	0
Bicchieri vari Granity	0	0	0	0
Bicchieri vari Martin	0	0	0	0
Bicchieri vari Margherita	0	0	0	0
Bicchieri birra piccola	1	4	0	1,5
Bicchieri birra media	24	1	0	1,5
Bicchieri birra Weiss	2	0	0	1,5
Bicchieri birra Special	3	0	0	3
Bicchieri birra vari Cristalma	0	0	0	0
Totale	62	17	0	11,5



CLASSI DI CONSUMO		Livelli di riordino visual							
		1 Minus Rosso	2 Minus	3 Minus	4 Minus	5 Minus	6 Minus	7 Minus	8 Minus
1	Scorta (target)	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
2	Scorta (target)	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
3	Scorta (target)	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
4	Scorta (target)	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
5	Scorta (target)	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
6	Scorta (target)	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
7	Scorta (target)	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
8	Scorta (target)	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
9	Scorta (target)	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
10	Scorta (target)	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000



Livelli di riordino visual nel magazzino vini



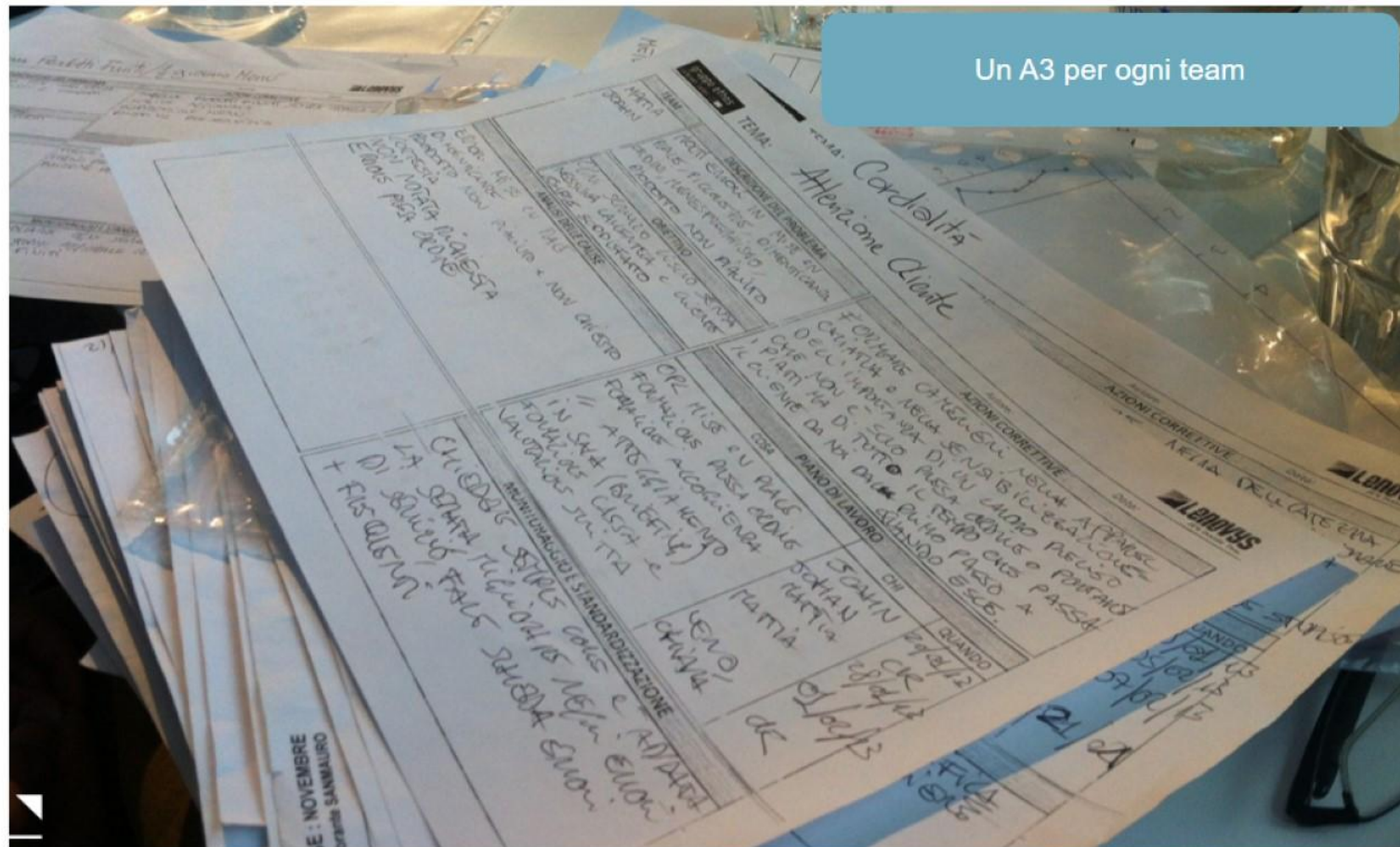
VISUAL MANAGEMENT ATTIVITÀ MARKETING





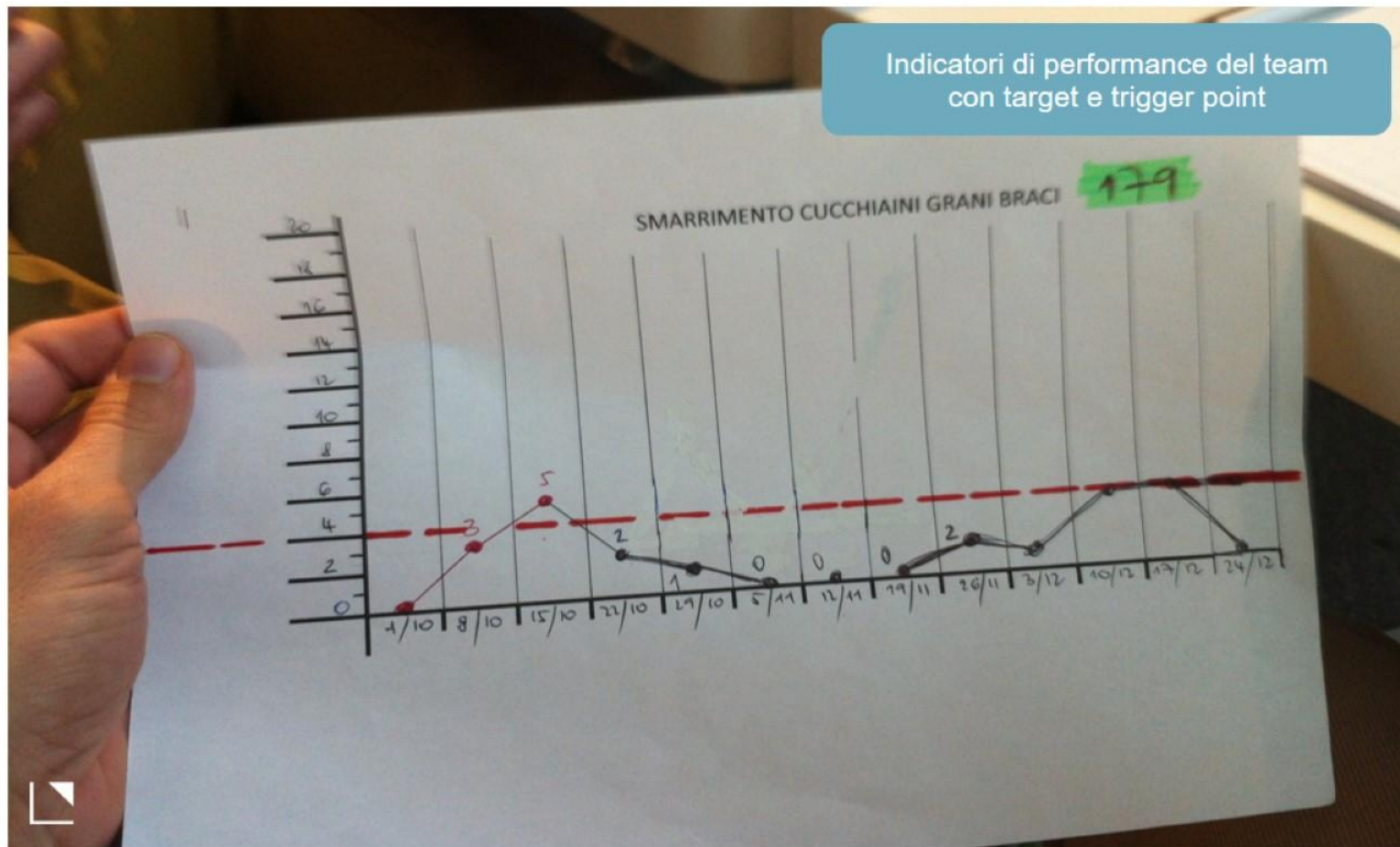
Un esercito di Problem Solver

OGNI TEAM VIENE GESTITO DA UN TEAM DI OPERATORI CON UN A3

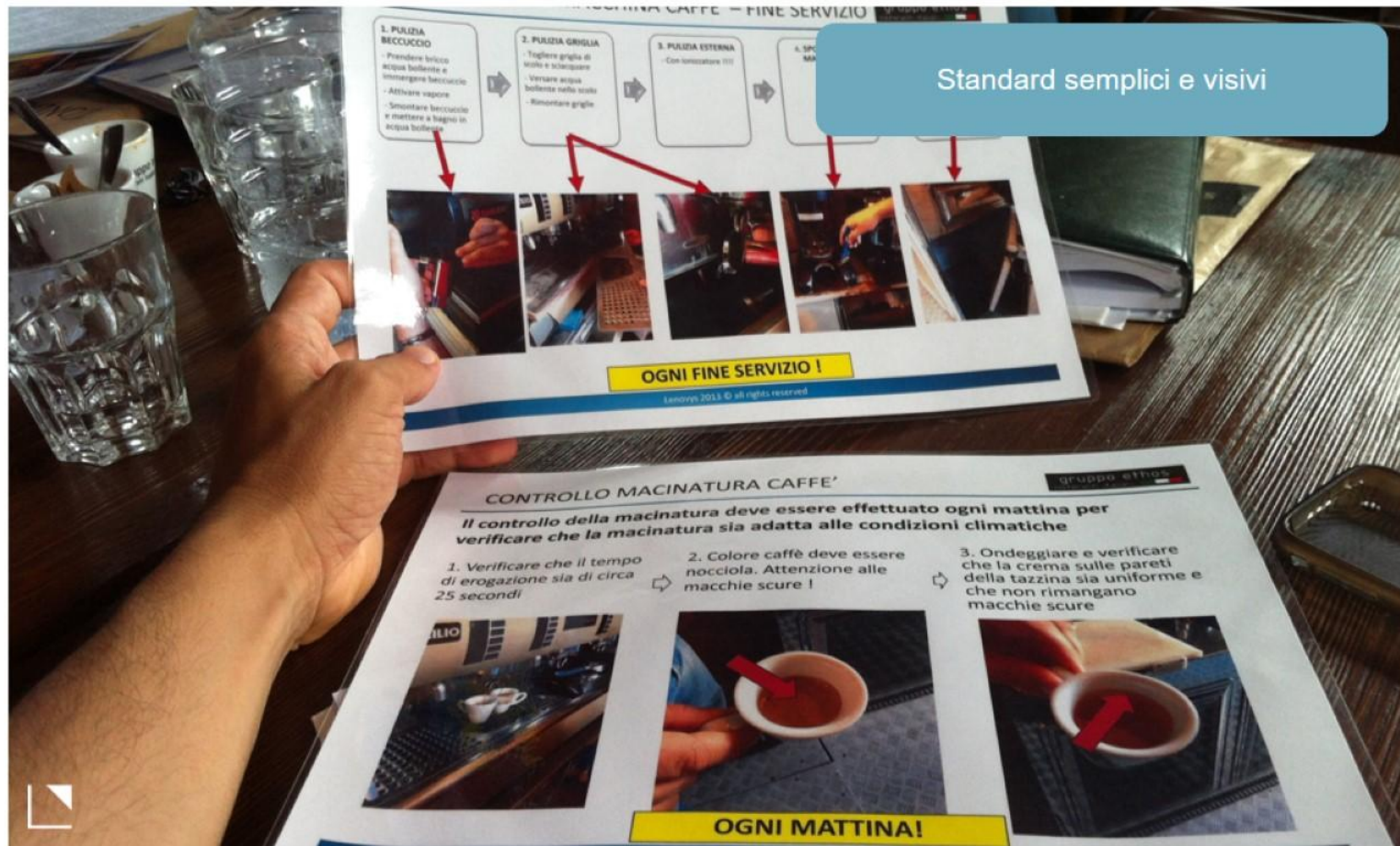


... HA I SUOI INDICATORI DI PERFORMANCE

Indicatori di performance del team
con target e trigger point



... DEFINISCE I NUOVI STANDARD





Miglioramento continuo

Quali sono le sfide più importanti per il tuo business nei prossimi 12 mesi? (max 3)

- a. Individuare nuovi clienti
- b. Rendere i processi operativi più efficienti, rapidi e reattivi
- c. Sviluppare le competenze dei manager
- d. Soddisfare i nuovi bisogni dei clienti
- e. Le persone devono diventare capaci di cambiare velocemente
- f. Adeguare ed eseguire rapidamente la strategia



E oggi?

- **Valore di domani**
- **Perturbazioni**
- **Tempi**
- **Complessità**

Cosa c'è di diverso oggi





KRISIS

5 fattori chiave per reagire

- **Visione**
- **Valore al Cliente**
- **Integrazione interna ed esterna**
- **Leggeri**
- **Velocità**

KRISIS

5 fattori chiave per reagire



4 aree da aggredire strutturalmente

- **Prodotti**
- **Processi**
- **Organizzazione**
- **Persone**

4 aree da aggredire strutturalmente

7 progetti di cambiamento su 10 falliscono



A high-angle, rear-view shot of a rowing team in a blue and white boat on a blue body of water. The team consists of several rowers in dark blue uniforms, all pulling their oars in a synchronized motion. The water is dark blue with white splashes from the oars. The boat is long and narrow, with a blue and white patterned bow.

**Semplificare. Valorizzare il pieno potenziale delle persone.
Ritrovare energia e produttività profonda, senza sprechi**

Le persone

ORE LAVORATE A SETTIMANA



Riduzione del tempo dedicato alle attività grazie alle azioni di **riduzione sprechi** definite col metodo ATRED.

Aumento del tempo dedicato a Gold Activity oggi sono svolte in maniera insufficiente o non svolte del tutto.

NOTA:

1 h/giorno = 5 h/settimana =
= 5 settimane lavorative equivalenti/anno



> [Case Study](#) completo

Ridurre anche gli sprechi individuali

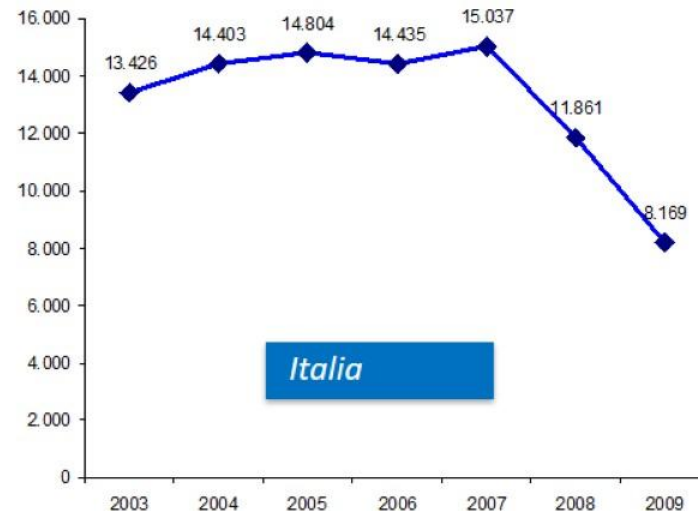
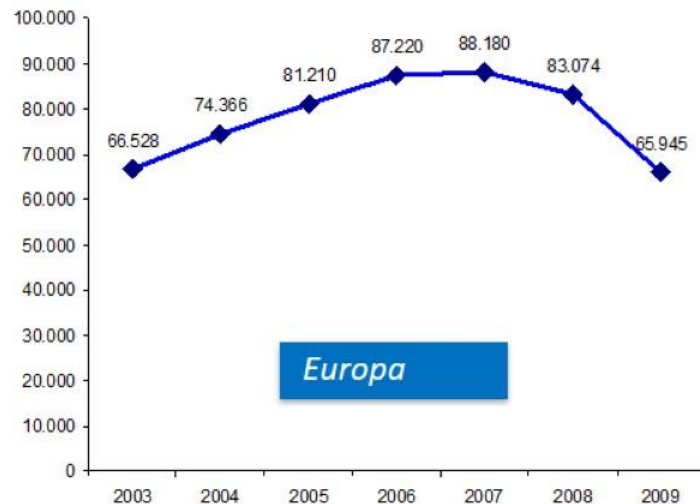
PENSIERO STRATEGICO E LEAN THINKING COME REAZIONE ALLA CRISI



- ▶ Quasi 50 anni di esperienza nel settore caravan
- ▶ Materiali e soluzioni tecnologiche d'avanguardia
- ▶ Massima attenzione alla qualità dei prodotti
- ▶ Svariate possibilità di personalizzazione del veicolo
- ▶ Focus sul servizio post-vendita

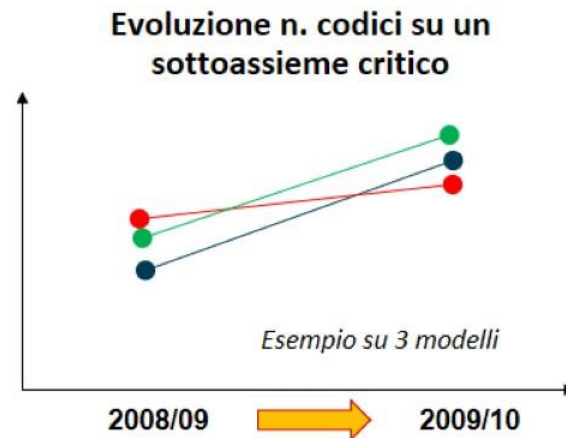


*Case Study
completa disponibile
sul libro "Toyota
Way" di Jeffrey Liker
e Luciano Attolico
(Edizione Italiana)*



Forte calo delle vendite a causa della crisi

Grande pressione sui costi



Lotti di produzione in forte calo

Complessità in forte aumento

*Cosa avreste fatto
al loro posto?*





JAN DE HAAS
CEO Laika Caravans Spa

CAMBIO DI PARADIGMA, NUOVI PRODOTTI, NUOVI MERCATI

LENOVYS



PRODUZIONE: POSTI DI LAVORO PIÙ ORDINATI ED EFFICIENTI

Prima



Dopo



PRODUZIONE: EFFICIENZA SUI COLLI DI BOTTIGLIA

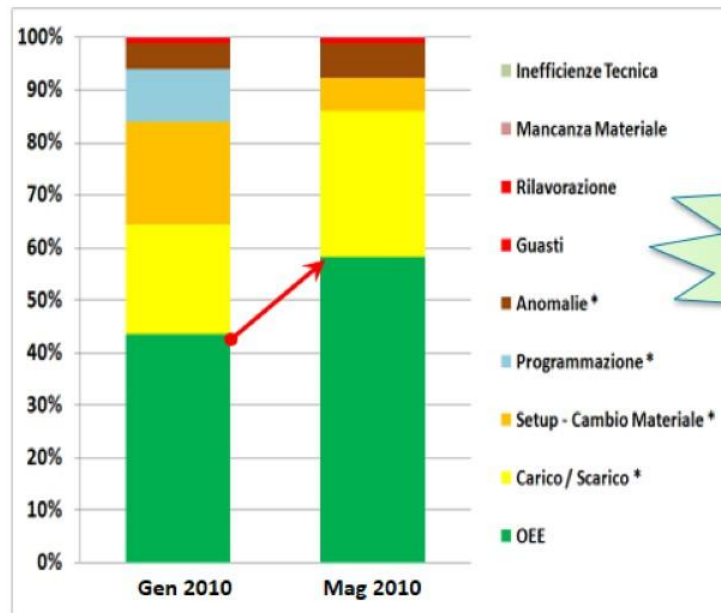
PRIMA

OEE = 43,6%



DOPO

OEE =
58,2%



+ 33% di CAPACITA'
(a breve termine)

Prima



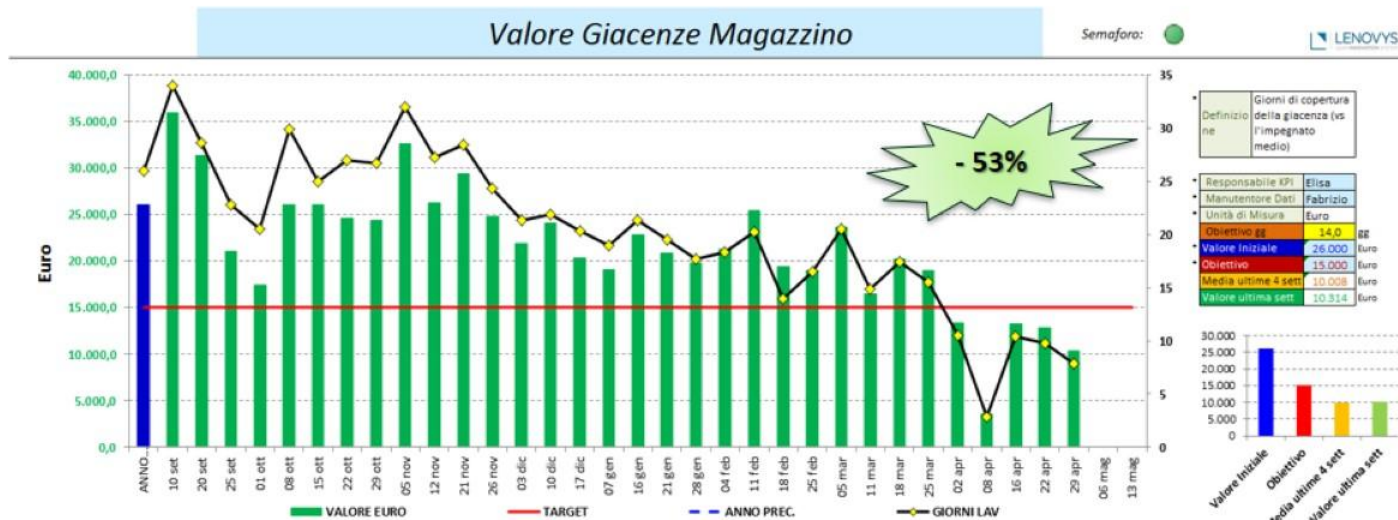
Dopo



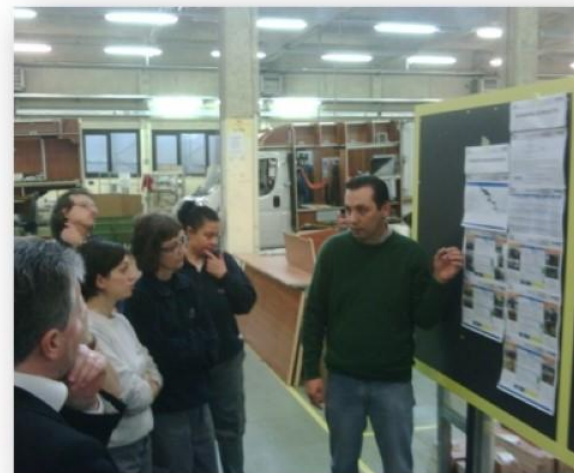
- **Lead time interno: da 8 giorni a 8 ore**
- **Costo logistico totale: - 70%**
- **Distanza di movimentazione interna: - 83%**
- **Spazio occupato in produzione: - 80%**
- **Numero di "tocchi": da 4 a 1**

SUPPLY CHAIN: RIDUZIONE DELLE SCORTE

- Value stream map della supply chain del fornitore
- Riduzione drastica dei ritardi di consegna
- Riduzione lotti minimi di trasporto
- Programmazione a punto di riordino con vincolo di trasporto
- Aumento e regolarizzazione frequenze di consegna
- 50% dello spazio occupato (materiale molto ingombrante)
- Monitoraggio giornaliero scorte e anomalie consumo e consegna con le curve di input output

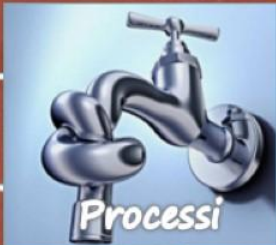


- ▼ **Introdotti nuovi prodotti in nuovi mercati**
- ▼ Aumento grado soddisfazione clienti e **qualità** prodotti
- ▼ Aumento + **22% fatturato 2010**
- ▼ Recupero + **18% di efficienza manodopera**
- ▼ Aumento spazio disponibile per stoccaggio + **40%**
- ▼ Riduzione percorsi operatore - **45%**





Importanza della visione strategica



Lean Thinking per ridurre gli sprechi lungo l'intera catena del valore



Cultura dell'apprendimento organizzativo e del miglioramento continuo

Just Do It.

- Leggete un **libro**, approfondite
- Allenate i vostri pensieri facendo **cose diverse**
- Prendete un processo chiave, **osservatelo a fondo** e chiedetevi dove sono gli sprechi, le ridondanze, le rilavorazioni e in che modo aggiunge valore
- Poi chiedetevi: come potreste **eliminare** gli sprechi, per riuscire a farlo in metà tempo?
- Fate un «**Check-up**»

5 call to action

COVID-19 BUSINESS CHECK-UP



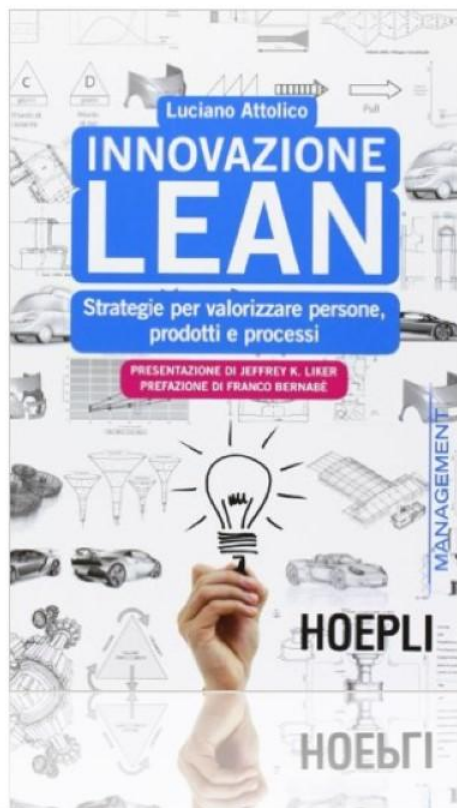
Stiamo vivendo una situazione unica a seguito della pandemia **COVID-19**, con impatti profondi, sulle aziende, sulle persone e sul modo di fare business.

Con questa **survey** vogliamo dare il nostro **contributo a imprenditori, manager e professionisti che hanno bisogno di perseguire l'eccellenza** in un mondo che cambia rapidamente per vincere le sfide che questo tempo ci pone.

Le domande delle survey sono pensate per condurti attraverso un **percorso di riflessione** sui cambiamenti in atto, sulle azioni che potresti implementare per fronteggiarli, così come sulle competenze e le capacità da sviluppare.

[Clicca qui](#) per avviare la survey.

Business Excellence Model



> Video gratuiti sul canale YouTube di LENOVYS

Consigli di lettura

