

CASO AZIENDALE

LEAN PROJECT MANAGEMENT

Verona, 4 Novembre 2008

Introduzione all'azienda	3
Introduzione ai prodotti	4
Perchè il Visible Planning™	5-6
Gli strumenti operativi	7-8-9-10
Osservazioni	11
Rischi	12
Domande e risposte	13

Le nostre dimensioni

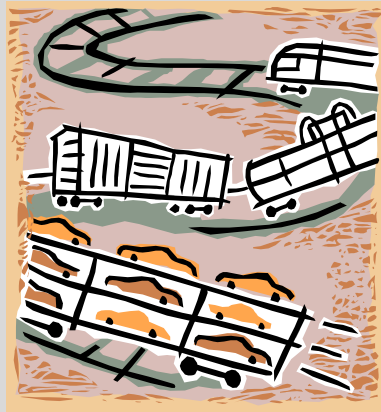
<i>Lo Stabilimento</i>	<i>Il Gruppo</i>
340 Dipendenti Fatturato 85 M€	630 Dipendenti Fatturato 130 M€

Dove siamo nel mondo



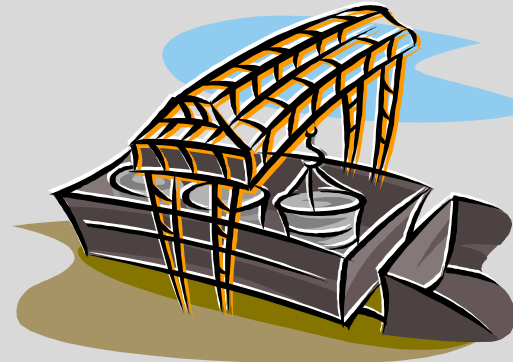
Value Stream COMPONENTI

- Gestione PULL
- Applicazione principi base Lean
- Applicazione Visible Planning™ sulla gestione del processo di sviluppo nuovi prodotti



Value Stream SISTEMI (Impianti)

- Gestione con Project Manager
- Applicazione Visible Planning™ sulla gestione di commessa



I motivi della scelta – il contesto di riferimento

- Aumento della complessità dei progetti:
 - contratto medio passato da valori di 500K€ a 10.000 K€;
 - portafoglio ordini raddoppiato;
 - coinvolgimento di persone delocalizzate in siti diversi;
 - specifiche più restrittive;
 - maggiore possibilità di “subire” cambiamenti in corso.
- Necessità di rivedere il “processo”.
- Frequenti cambiamenti organizzativi (il progetto come elemento di integrazione).
- Necessità di formare nuovi Project Manager in tempi brevi

I motivi della scelta – perché il VP

- La nostra azienda sta implementando da anni con successo tecniche Lean: volevamo dare maggiore **visibilità** (principio Lean: mapping) non solo al flusso fisico dei materiali ma anche al flusso delle informazioni.
- Necessità di formare nuovi Project Manager in tempi brevi → ci interessava il Visible Planning™ non solo come strumento di supporto alla singola commessa ma anche come **strumento di crescita organizzativa**.
- Il metodo è **semplice** a livello di strumenti operativi.
- L'attenzione è posta soprattutto sugli aspetti più soft:
 - **Comunicazione**
 - **Lavoro strutturato in team**
 - **Condivisione**
 - **Clima**

Visible Planning

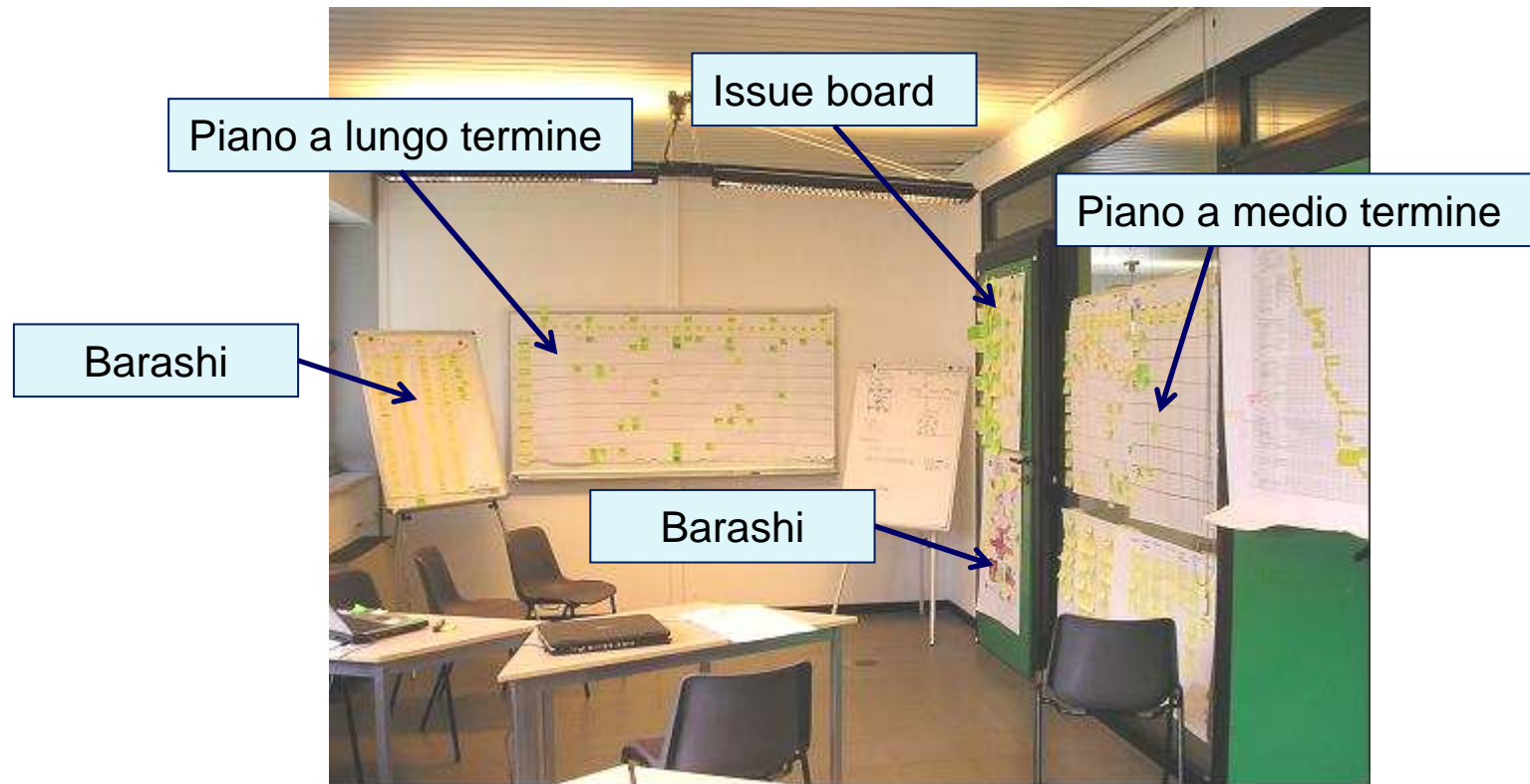


Uno strumento :

BANALE, POTENTE ed EFFICACE

La project control room

La project control room è la sala in cui avvengono gli incontri Visible; è attrezzata in modo da avere, in forma “visibile”, tutte le informazioni necessarie a prendere decisioni (piani, disegni di supporto, barashi, ecc.) e quei pochi e semplici strumenti necessari a gestire le riunioni (post-it, tabelloni, lavagne, etc).



La project control room – le riunioni di avanzamento

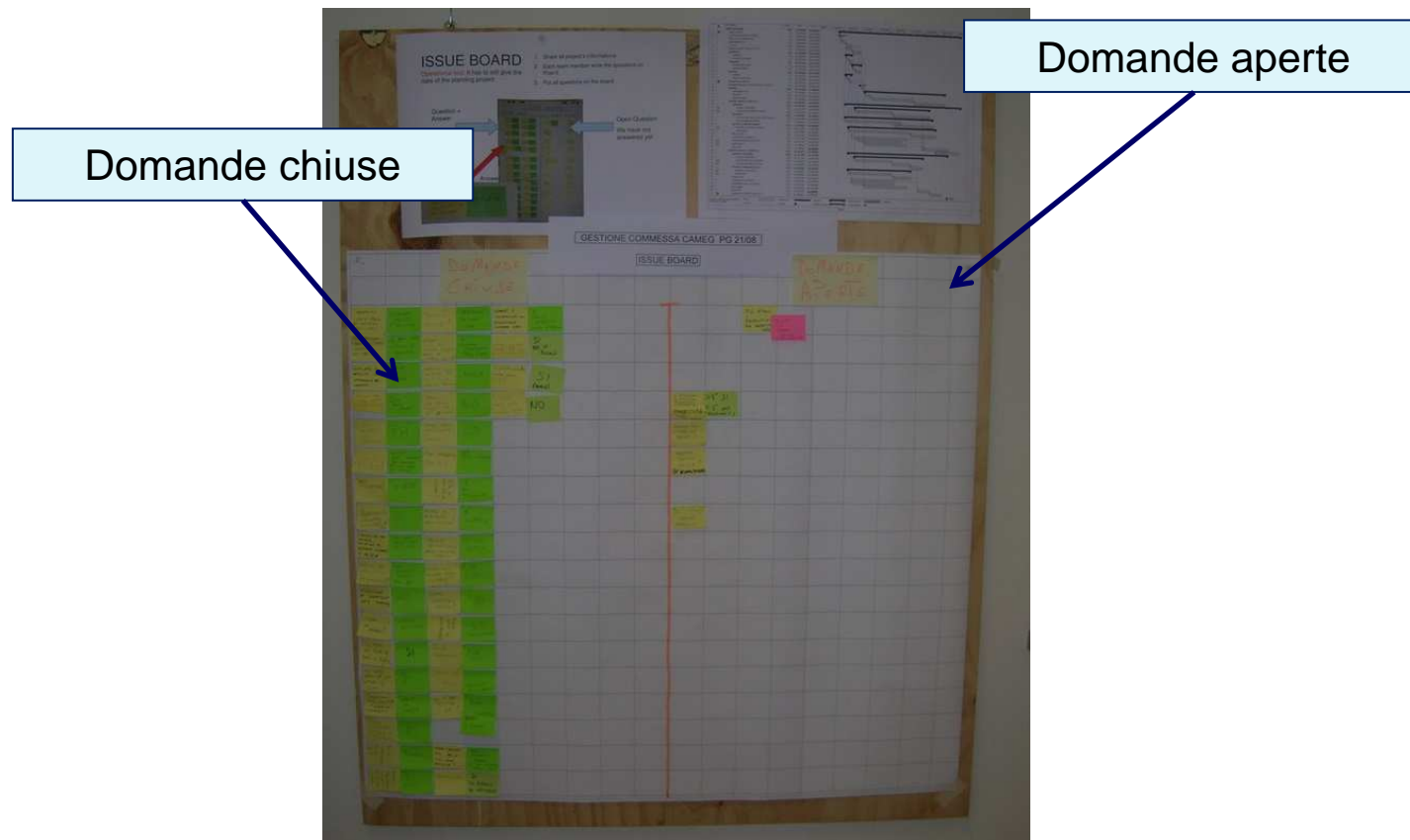


Linee guida

- Frequenza delle riunioni settimanale
- Separazione attività di pianificazione (avanzamenti in piedi) da quella di problem solving
- Revisione della settimana passata, congelamento della settimana in corso
- Anticipazione
- Utilizzo della issue board
- Assegnazione delle priorità
- Eventuale ricorso alla pianificazione a breve termine

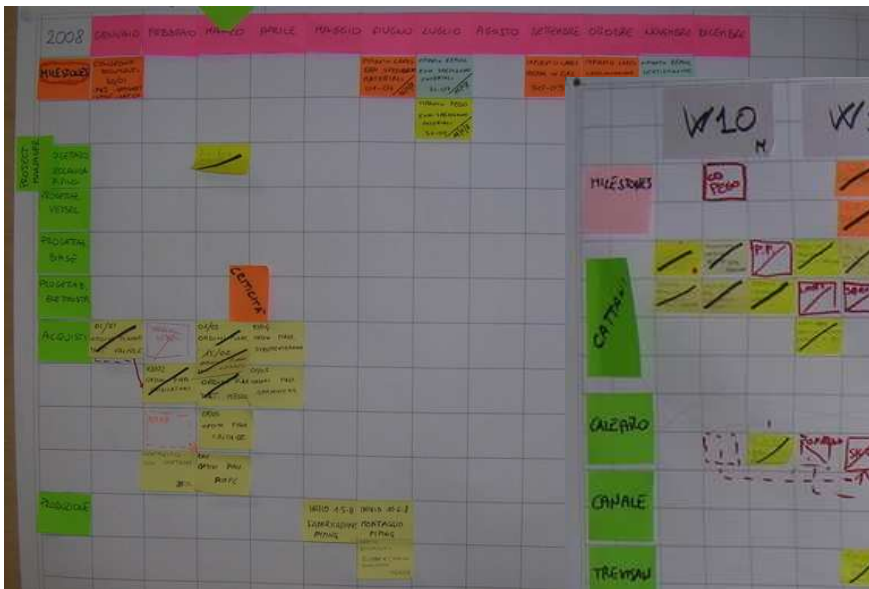
L'issue board

L'issue board nasce come momento finale della riunione di lancio commessa (kick-off) e raccoglie tutti i dubbi, i rischi potenziali, le domande dei membri del team. Ha lo scopo di **anticipare** le problematiche e forzare il team di commessa a trovare delle soluzioni. Rimane "viva" durante tutto lo sviluppo della commessa.



Il piano a lungo termine

- Nel piano a lungo termine si dà visibilità all'intero progetto.
- Sulle righe ci sono le funzioni, sulle colonne i mesi



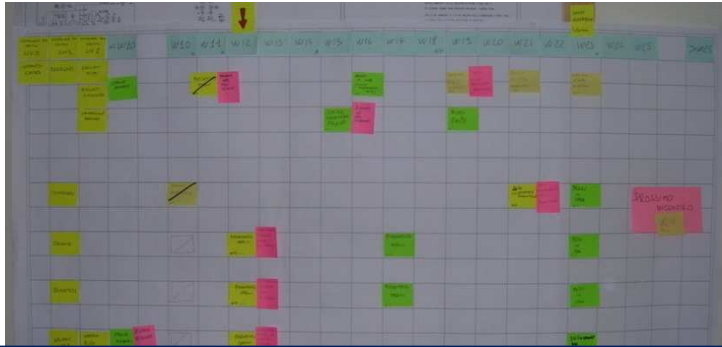
Il piano a medio termine

- Nel piano a medio termine si dà visibilità a 4-6 settimane in avanti
- Sulle righe ci sono i nomi dei membri del team, sulle colonne le settimane



Principio fondamentale è quello dell'**AUTOPIANIFICAZIONE**

Barashi di approvvigionamento



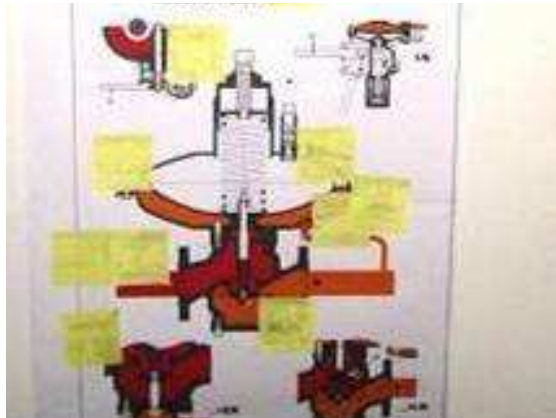
Approfondimento su: data emissione RdA, RdO, Ordine, Data richiesta, data confermata, data di arrivo materiale

Barashi dei costi



Approfondimento su: Budget, Speso ad oggi, Forecast, analisi di scostamento dal budget

Barashi tecnico



Approfondimento su: problemi tecnici, rischi, analisi criticità di performance tecniche

Barashi della qualità



Approfondimento su: Controllo accettazione, controllo di processo, welding book, certificazioni

Spunti di riflessione

- ✓ Applicazione del Visible Planning TM:
 - Value Stream “Sistemi”:

Non viene utilizzato per gestire tutte le commesse ma solo alcune (tendenzialmente la classe A), selezionate sulla base del valore e della strategicità (del prodotto, del cliente..)
 - Azienda:

E' stato, ad oggi, utilizzato non solo per gestire **commesse** della Value Stream “Sistemi” o **progetti di sviluppo** nuovi prodotti della Value Stream “Componenti” ma anche per gestire:

 - o il progetto di **re-layout di uno stabilimento** ed
 - o il progetto di **implementazione del nuovo sistema gestionale aziendale**

Punti di attenzione

- ✓ La semplicità degli strumenti operativi rende elevato il rischio di banalizzazione del metodo.
- ✓ Il Visible Planning TM è uno strumento estremamente utile alla **diffusione** (verticale ed orizzontale) **della conoscenza** dei processi interni (oltre che dei prodotti) ed alla **capitalizzazione del know how**.
- ✓ Per diffondere nel modo opportuno questo modo nuovo di lavorare è necessario un elevato **commitment** da parte di tutti i principali agenti del cambiamento (Direzione Aziendale, Responsabili Funzionali, Project Manager).

Cosa vorreste sapere?

DOMANDE E RISPOSTE

