



PRAXI

Organizzazione

Caso di successo

Metodologie Lean per migliorare i processi interni e la qualità

Il Cliente è un'importante **azienda metalmeccanica** di medie dimensioni che opera **da più di 30 anni nel comparto Aerospaziale**.

La voglia di innovare e continuare a essere competitiva sul mercato ha portato l'Azienda a investire fortemente sul Sistema di Gestione Qualità adottando le metodologie Lean, e a fare del **Miglioramento Continuo il nuovo cardine aziendale**.

Premessa: soddisfare i requisiti di performance dei clienti e ridurre gli sprechi

Il team PRAXI è stato coinvolto per **migliorare il Sistema di Gestione Qualità dell'Azienda**, e permettere così di soddisfare i requisiti di performance dei clienti più esigenti.

Gli obiettivi principali del progetto erano:

- **ridurre il tasso di scarto** al di sotto dei 500 ppm (parti per milione) in base al metodo Zero-Difetti - metodologia sviluppata in Giappone per l'eliminazione di difetti presenti sul prodotto
- **migliorare l'OTD - On Time Delivery** - l'indicatore che misura la percentuale di ordini consegnati entro il tempo concordato con il Cliente, dal 75% ad almeno il 98%.

Per ottenere questi risultati è stato necessario **intervenire sia sull'efficientamento dei processi, sia sul miglioramento della qualità** agendo su 3 fronti:

- **qualitativo**: per rendere il Sistema di Gestione Qualità armonico e "agile" e, al contempo, strutturato, con tutti gli strumenti necessari per rispondere alle richieste più esigenti
- **organizzativo**: per la revisione e snellimento dei processi in ottica Lean
- **formativo**: per preparare la popolazione aziendale ai cambiamenti.

Progetto Migliorare il Sistema di Gestione Qualità: revisione e snellimento dei processi in ottica Lean

Nella metodologia Lean, il **miglioramento continuo** si compone di un insieme di attività volte a ottimizzare i processi interni all'azienda; ci si focalizza sul valorizzare quelle che generano il massimo valore per il cliente, riducendo il maggior numero di sprechi.

Per migliorare il Sistema di Gestione Qualità, la tipologia di intervento messa in atto si è composta di **4 macro - fasi**, ognuna accompagnata da attività di formazione, elaborazione e supporto nella parte attuativa, per garantire all'Azienda che il cambiamento nei processi venisse assimilato e applicato.

1. Mappatura dei processi aziendali per rimuovere gli sprechi e le inefficienze in ottica Lean

Sono stati mappati tutti i processi aziendali:

- inerenti ai **servizi**, con la tecnica di Lean Management "*Makigami*", per analizzare dettagliatamente le attività di interesse ed efficientare in termini di tempo e di profitto
- i processi **produttivi**, tramite lo strumento VSM -Value Stream Map - fondamentale per migliorare i processi aziendali, eliminare gli sprechi e le attività che non portano valore aggiunto.

In entrambi i casi, le fasi sviluppate sono state tre: **AS IS, TO BE e ACTION PLAN**.

2. Revisione del Sistema Qualità esistente, in relazione ai risultati degli Audit svolti secondo la EN9100:2016

Il Sistema di Gestione Qualità è stato rivisto nel rispetto delle norme, per essere snello e armonico con i nuovi processi. In particolare:

- tutte le **procedure sono state rese più fruibili** agli utilizzatori, in termini di lunghezza e di "*visual aids*"
- i form sono stati strutturati per essere compilati più velocemente, rendendo i dati già disponibili per le elaborazioni statistiche, e "*poka yoke*", cioè a **prova di errore**
- sono stati introdotti **nuovi strumenti**, come il PPAP - Production Part Approval Process - di alto livello: una raccolta di documenti (comprese analisi statistiche come MSA, Capability e analisi di rischio FMEA) atti a validare il prodotto e il processo produttivo.

3. Formazione e messa a terra del Quality Clinic System

In questa fase abbiamo creato e fatto certificare dal Cliente il **Quality Clinic System**: uno spazio aziendale vero e proprio composto da personale tecnico e standard di processo, **dedicato al miglioramento delle performance di Qualità**.

In questa stanza le non conformità sono trattate come "pazienti": entrano nel "triage" e poi seguono un percorso specifico per essere **analizzate e risolte**. Sistemi tipici del Visual Management assicurano una rapida individuazione dello stato di avanzamento e dei risultati raggiunti.

4. Formazione e strutturazione della funzione di Miglioramento Continuo

Grazie all'introduzione della tecnica del **Daily Management System**, l'insieme di routine organizzative per una gestione sistematica, combinata a quella dello **Short Interval Management**, che ha lo scopo di identificare i problemi e le soluzioni da attivare facendo affidamento su riunioni rapide e un numero limitato di persone, **l'Azienda può imparare dai suoi errori e migliorare sistematicamente** le proprie performance, oltre che intervenire tempestivamente in caso di problemi.

Risultati: dalla Voice of Customer all'efficienza dei processi interni

I risultati raggiunti hanno permesso al Cliente di avere benefici tangibili sia sull'efficientamento dei processi, sia sul miglioramento della qualità. In tutte e 4 le macro – fasi, i dati a corredo evidenziano i progressi e i vantaggi del **processo di miglioramento continuo**.

Fase1:

- Riduzione del Lead Time da emissione ordine a consegna merce del 25%
- Riduzione del magazzino di materia prima del 15%
- Riduzione media dei magazzini WIP del 5%
- Coinvolgimento e formazione di tutto il personale.

Fase2:

- Riduzione del tempo di manutenzione del Sistema di Gestione Qualità
- Aumento della conoscenza delle procedure interne e della consapevolezza dell'impatto del lavoro di ciascun dipendente sul prodotto, e quindi sul cliente finale
- Acquisizione di nuovi business per i quali la richiesta di PPAP - Production Part Approval Process di alto livello è un requisito mandatorio
- Coinvolgimento e formazione del personale.

Fase3:

- Riduzione della percentuale di scarto fino ad un tasso del 2% sul totale dei prodotti e First Time Yield al 98%
- Certificazione della Clinica della Qualità da parte di un Top Player nel settore che, pertanto, ne ha riconosciuto la validità ed efficacia al pari dei propri stabilimenti
- Sistema efficace e strutturato per la risoluzione dei problemi complessi
- Coinvolgimento del Team Quality Clinic e formazione di tutto il personale.

Fase4:

- Strutturazione di nuovi team e costruzione di nuove abitudini. Impostazione di un nuovo mindset e dell'approccio alla cultura del Miglioramento Continuo.
- Riduzione dei fermi macchina e dei fermi per mancanza materiale/componenti
- Coinvolgimento delle persone proattive, che si sentono parte attiva e incisiva nella loro attività.

PRAXI Group

Da mezzo secolo protagonisti nella Consulenza Organizzativa

PRAXI è un gruppo di primarie società italiane di consulenza con più di 300 dipendenti, 13 Sedi in Italia e presenza in tutto il mondo, attraverso propri Network internazionali.

Dal 1966 PRAXI propone un approccio consulenziale innovativo e pragmatico, finalizzato a implementare soluzioni concrete per lo sviluppo e la crescita dei Clienti.

Il Gruppo presenta le seguenti aree di intervento:

- Organizzazione
- Informatica
- Valutazioni e Advisory
- Risorse Umane
- Proprietà Intellettuale.

La consolidata esperienza consulenziale, l'attenzione alla creazione di valore e alla realizzazione di progetti con team esperti e multidisciplinari, hanno permesso a PRAXI di creare alleanze professionali durature con i propri Clienti.

Bologna | Civitanova Marche | Firenze | Genova
Milano | Napoli | Padova | Roma | Savona | Torino
Trento | Venezia Mestre | Verona

Futuro: continuare a migliorare la qualità, per crescere

Grazie alla **metodologia Lean e al miglioramento continuo**, l'Azienda è riuscita a rendere davvero efficienti i processi aziendali, a perfezionare il Sistema Gestione Qualità e ad allineare la popolazione aziendale a una nuova cultura dell'apprendimento rapido e del continuous improvement.

Visti i benefici e i risultati raggiunti, il Cliente continuerà a rivedere le proprie strategie in ottica Lean, per crescere ulteriormente e **avviare la produzione di nuovi sfidanti componenti** critici per la sicurezza in volo, con una precisione micrometrica.

Il supporto di PRAXI sarà garantito per affiancare l'Azienda in progetti di maggiore complessità e per soddisfare nuove esigenze formative emergenti.