



Integrated
Consulting
Group

Your Partner in Change.

Lean Performance

Inovatívna optimalizácia výroby

Ponuka od ICG Slovakia

NÁŠ PRÍBEH: LEAN PERFORMANCE



NASTAVENIE TOKU HODNÔT PODĽA POŽIADAVIEK ZÁKAZNÍKA S AKTÍVNYM ZAPOJENÍM VŠETKÝCH A MINIMÁLNYMI PREVÁDZKOVÝMI NÁKLADMI

Skutočne štíhla (Lean) výroba dokáže splniť požiadavky zákazníka včas, v požadovanej kvalite a s minimálnymi nákladmi. Veľmi dobre si uvedomujeme, že požiadavky zákazníkov sa neustále menia a sériová výroba nemá budúcnosť.

Preto sa nezameriavame na samotnú implementáciu nástrojov štíhlej výroby, o ktorú sa podniky stále tradične pokúšajú. Hľadáme energetickú líniu celého toku hodnôt a nástroje Lean používame len na odstránenie prekážok na ceste k spoločne definovanému cieľovému stavu celého Lean procesu.

Cieľový stav celého hodnotového toku môže reagovať na meniace sa prostredie a požiadavky zákazníka. Všetci zúčastnení zamestnanci poznajú a aktívne plnia svoje role.

Dokážeme uvoľniť obrovské množstvo energie vašich ľudí a udržať dynamiku aj po opadnutí počiatočného nadšenia. Nikdy neviažeme aktivity na one-man show, ale zapájame celý tím.

Spolu s vašimi ľuďmi navrhujeme prelomové zmeny a akčný plán na otestovanie ich funkčnosti. Po odladení riešenia riadime konečnú implementáciu opatrení a zaisťujeme ich prijatie. Štandardizujeme proces zaškoľovania nového stavu pre všetky role v organizácii. Nastavujeme rutiny pre zaistenie dlhodobej udržateľnosti nového stavu a jeho zlepšovania vrátane aktívneho zapojenia manažmentu a podporných oddelení.

„Zvýšil sa dopyt a my nestíhame vyrábať. Potrebujeme zvýšiť priepustnosť a efektivitu procesov“

"Naše procesy a zariadenia sa v súčasnosti nevyužívajú optimálne"

„Ako operatívne reagovať na rýchlo meniaci sa dopyt a prispôbiť rýchlo naše procesy?“

„Ako zaistiť výrobu s nižším počtom zamestnancov?“

Situácie, ktoré riešime



CIELE, KTORÉ SPOLOČNE DOSIAHNEME



V každom projekte pri zadaní vyberieme kľúčové ciele, ktoré vám budeme garantovať. Typické ciele podobných projektov sú uvedené nižšie.

Hlavné ciele a benefity



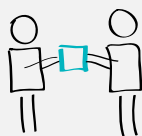
Minimálna priebežná
doba výroby (Lead Time)



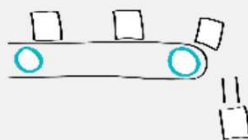
Optimálna hodnota WIP v
processe (DOH)



Nízka stratová kapacita výroby
(Dostupnosť zariadenia a
kvalita výrobku)



Maximálny
zmenový výstup



100% dodanie na čas
(OTD)

PRÍKLADY PRÍNOSOV Z PODOBNÝCH PROJEKTOV



Aby ste mali predstavu o konkrétnych cieľoch a ich plnení, prikladáme príklady reálne dosiahnutých výsledkov s krátkym popisom

70%

ZNÍŽENIE ČASU PRESTAVBY
PRE SEMI-MANUÁLNE
PROCESY.

Dopady:

Zvýšenie dostupnosti zariadenia a tým zníženie jeho stratovosti vytvorilo priestor na realizáciu plánu preventívnej údržby a zvýšenie produktivity zmeny. Zároveň sa proces prestavby stal pohodlnejším a transparentnejším, čo viedlo k podstatne menšiemu počtu opráv zariadení z dôvodu nekvalitnej prestavby.

Kde:

Spoločnosť zaoberajúca sa výrobným inžinierstvom

35 min

SKRÁTENIE LEAD TIME Z 1,4
DŇA NA 35 MINÚT

Dopady:

Výrazne sa navýšila celková kapacita výroby a bolo tak umožnené veľmi rýchlo spracovať veľkú zásobu oneskorených zákaziek. Pre tak výrazné zníženie času výroby bolo nutné aj zefektívnenie väčšiny podporných procesov cez plánovanie, údržbu, logistiku aj HR. Tento výrobný sektor sa tak dostal z čisto tlakového systému do funkčného ťahu.

Kde:

Výrobná strojárka firma

88%

SKRÁTENIE ČASU
VYSKLADNENIA 1 JEDNOTKY
ZO SKLADU DO VÝROBY.

Dopady:

Čas vyskladnenia sa skrátil o 21 minút. Zároveň sa znížila chybovosť v dodávaní iného materiálu ako bolo vo výrobe potrebné a výrazným spôsobom kleslo percento defektov vzniknutých práve pri neadekvátnej manipulácii s produktmi pri nakládke, transporte do výroby a následnom vyskladňovaní.

Kde:

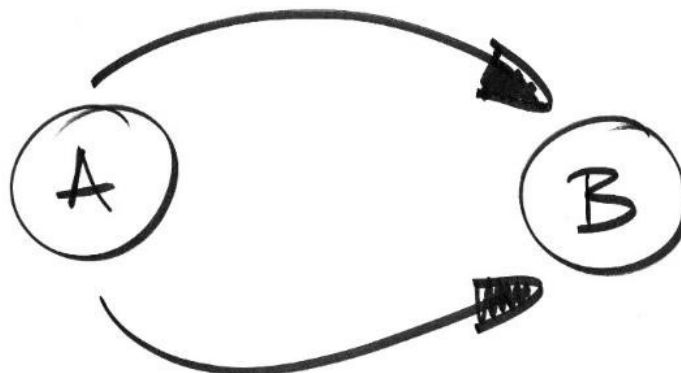
Výrobná strojárka firma

HOLISTICKÝ POHĽAD NA NÁŠ PRÍSTUP LEAN



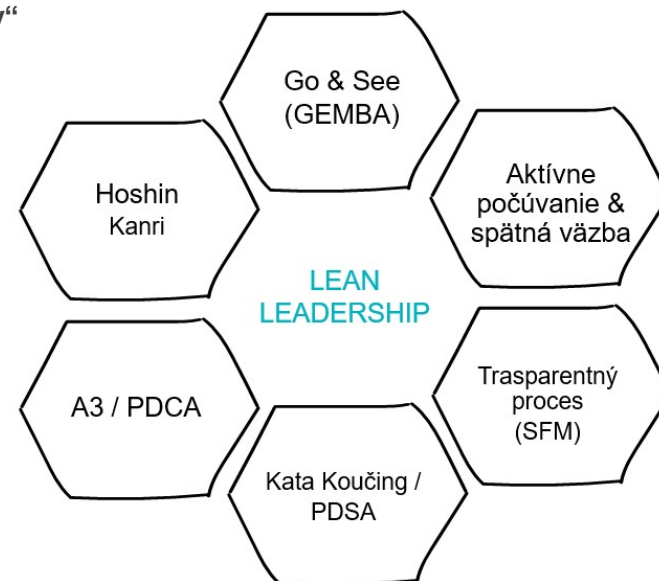
LEAN PERFORMANCE

Nástroje Lean - "tvrdé techniky"

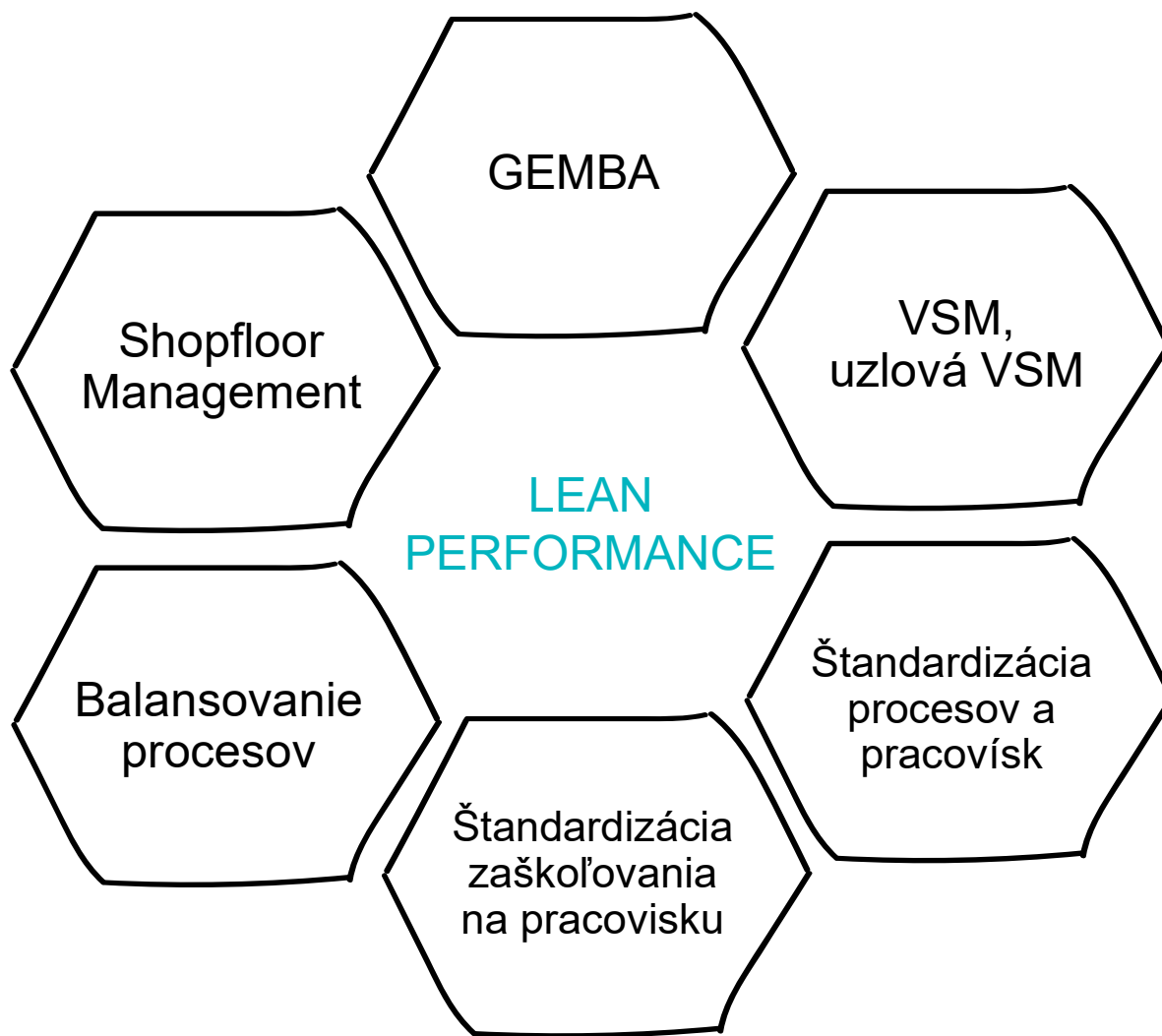


LEAN LEADERSHIP

Správanie vedúcich – „mäkké techniky“



MODULY A NÁSTROJE, KTORÉ POUŽÍVAME PRI REALIZÁCIÍ PROJEKTU LEAN PERFORMANCE



GEMBA

Pochopenie procesu na mieste. Práca s ľuďmi priamo v procese a vytváranie hypotéz na základe pozorovania skutočného stavu na pracovisku.

VSM, Uzlová VSM

Mapujeme celý proces s cieľom odhaliť a kvantifikovať systémové príležitosti. Snažíme sa o zlepšenie nielen na miestnej úrovni, ale aj v širšom merítku celého procesu, aby sa zabezpečila jeho dlhodobá udržateľnosť.

Štandardizácia procesov a pracovísk

Nové procesy a pracovné stanice riadne štandardizujeme, aby sme zabezpečili dlhodobú udržateľnosť zlepšení. To sa stáva novým status quo pre spôsob práce.

Štandardizácia zaškoloňovania na pracovisku

Aby si zamestnanci na zlepšených pracoviskách čo najrýchlejšie zvykli na nový spôsob práce a mohli zaškoliť aj nových zamestnancov, budeme s vami spolupracovať na vývoji a štandardizácii účinného systému školení.

Balansovanie procesov

Proces vyvažujeme a nastavujeme tak, aby dokázal reagovať na meniaci sa dopyt zákazníkov v dostatočne krátkom čase.

Shopfloor Management

Na rýchlu reakciu na odchýlky v procese zavedieme funkčný, transparentný a efektívny systém riadenia na mieste.

ODPORÚČANÉ POSTUPY PRE KLIENTA



Tu je navrhovaný postup, ktorý spoločne upravíme podľa vašich konkrétnych požiadaviek

Fáza 1: Analytická

Fáza 2: Zlepšovacia

Fáza 3: Štandardizačná



Mapovanie & dáta

V prvom bloku sa zameriavame na pochopenie súčasného stavu procesu, jeho porozumenie a identifikáciu možností možných zlepšení. Budeme pozorovať proces pri práci, mapovať kroky procesu a analyzovať údaje o procese.

Realizácia: 3 dni

Analýza situácie

Workshopy

Po objasnení výstupov analýz a zabezpečení správnej interpretácie príležitostí začneme s fyzickým zlepšovaním procesov. Pomocou workshopov Kaizen budeme spolu s tímom postupne zlepšovať proces a nastavovať nové postupy zásobovania. Tým sa zabezpečí funkčný stav procesu, ktorý je schopný dosiahnuť vyšší výkon.

Realizácia: 2-3 dni / Workshop

Odstránenie bariér

Nastavenie riadenia zásob

Workshopy

Aby sa zabezpečilo, že zmeny budú dlhodobo udržateľné a že proces bude možné ďalej zlepšovať, budeme s tímom spolupracovať na štandardizácii pracovísk procesu a nového spôsobu práce na týchto pracoviskách. Vytvoríme tiež štandard školenia, ktorý pomôže novým zamestnancom rýchlo si osvojiť nové pracovné návyky a zaškolenosť.

Realizácia: 2-3 dni / Workshop

Štandardizácia

Školenie s realizáciou

Po zavedení štandardov je potrebné správne monitorovať výkonnosť procesu, interpretovať každodenné výsledky a vybrať opatrenia na stabilizáciu a ďalšie zlepšenie procesu. Rýchlo reagovať a eskalovať problémy.

Realizácia: 2 dni

Nastavenie merania (KPI)

Adaptácia zlepšenie

Po vykonaní zmien a nastavení systému na stabilizáciu nového procesu je potrebné adaptačné obdobie na doladenie ďalších úprav a dokončenie činností, ktorých realizácia trvá dlhšie.

Realizácia: Podľa potreby

3 - 6 týždňov

3 - 6 týždňov

PODROBNÝ POSTUP NA DOSIAHNUTIE CIEĽA - ROADMAPA



1.	2.	3.	4.	5.
ANALÝZA SITUÁCIE	ODSTRÁNENIE BARIÉR	NASTAVENIA RIADENIA ZÁSOB	ŠTANDARDIZÁCIA -CIA	NASTAVENIA MERANIA (KPI)
Pozorovanie priamo v procese	Prístup Kaizen	Identifikácia skutočných výrobných potrieb	Štandardizácia procesov a pracovísk	Identifikácia kľúčových ukazovateľov
Mapovanie činností a procesov	Analýza príčin problémov	Zajištění plynulého toku zásob	Štandardizácia zaškolenia	Implementácia funkčného SFM
Spoločne s vaším tímom prejdeme a zmapujeme celý proces, aby sme úplne pochopili, ako funguje. Vytvárame hypotézy, hľadáme príležitosti na zlepšenie a identifikujeme rýchle úspechy.	Identifikované príležitosti premeníme na konkrétne zlepšenia procesov. Pomocou prístupu kaizen vedíme a motivujeme tím k vytváraniu nových nápadov, myšlienok a smerov na inováciu súčasného stavu procesu s cieľom získať potrebné výhody.	Aby sme zabezpečili, že nový proces bude dostatočne podporovaný materiálovým tokom, a teda schopný podporovať jeho vyšší výkon, budeme musieť vhodne nastaviť jeho zásobovanie a logistiku.	V záujme dlhodobej udržateľnosti a umožnenia ďalšieho rozvoja procesov štandardizujeme funkčné zlepšenia procesov a pracovísk. Spolu s tímom potom vytvoríme štandard pre školenie zamestnancov, aby si rýchlejšie osvojili nové návyky.	Nájdeme metriky a nastavíme štandardy, ktoré vedúcim pracovníkom pomôžu nielen efektívne riadiť proces, ale najmä rýchlo reagovať na vznikajúce problémy účinnými opatreniami pre stabilizáciu situácie.
Výstupy <ul style="list-style-type: none"> Mapa procesu skutočného stavu procesu Zoznam rýchlych výhier na okamžité zlepšenie Zoznam hypotéz k analýze Zoznam potenciálnych možností zlepšenia a ich potenciálnych prínosov 	Výstupy <ul style="list-style-type: none"> Výstupy analýzy koreňových príčin Akčný plán zlepšenia Zlepšený proces Akčný plán na stabilizáciu nového stavu procesu 	Výstupy <ul style="list-style-type: none"> Nové limity na množstvo zásob potrebných v procese Aktualizované logistické toky zásob na podporu kontinuity procesov Aktualizované úlohy a zodpovednosti za riadenie zásob v procese výroby Rapid Problem Solving 	Výstupy <ul style="list-style-type: none"> Štandardizované pracoviská Nová norma pre procesný tok a jej požiadavky Procesný štandard pre školenie zamestnancov 	Výstupy <ul style="list-style-type: none"> Monitorovanie výkonnostných ukazovateľov procesov na mieste Stanovenie noriem pre rýchlu reakciu na výkyvy vo výkonnosti procesov Aktualizácia úloh a kľúčových zodpovedností pracovníkov v oblasti zlepšovania procesov

1. ANALÝZA SITUÁCIE

ANALYZUJEME VAŠU SITUÁCIU VRÁTANE ANALÝZY ÚDAJOV

- Aby sme mohli identifikovať príležitosti a definovať zlepšenia, ktoré povedú k lepšej výkonnosti procesu, musíme najprv podrobne poznať situáciu, v ktorej sa proces nachádza.
- Budeme pozorovať proces pri práci, mapovať kroky procesu a analyzovať údaje o procese.
- Dôležitou súčasťou sú aj rozhovory s odborníkmi na procesy a objasnenie špecifických problémov procesu, aby sme mohli správne interpretovať správanie procesu a najmä výstupy analýzy. Tieto výstupy potom oznámime a overíme s príslušnými zainteresovanými stranami.
- Spoločne potom definujeme vzhľad, funkcie a očakávané výstupy budúceho stavu. Zvolíme si stratégiu a naplánujeme opatrenia na jej dosiahnutie.



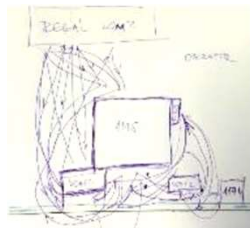
Výstupy

- Procesná mapa skutočného stavu procesu
- Zoznam rýchlych výhier na okamžité zlepšenie
- Zoznam hypotéz na analýzu
- Zoznam potenciálnych príležitostí na zlepšenie a ich možné prínosy

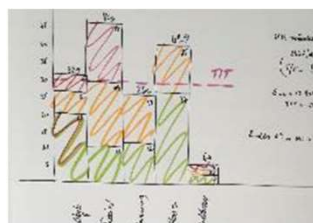
Príklady výstupov:



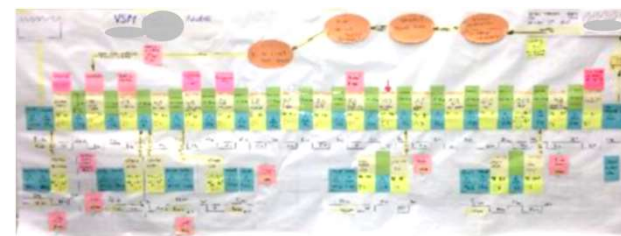
Mapa procesov



Špagetový diagram



Hodnotová analýza



Mapa hodnotového toku (VSM)

2. ODSTRÁNENIE BARIÉR

ODSTRAŇUJEME PŘEKÁŽKY PRO PLYNULÝ TOK VÝROBY

- Fyzické zlepšenia procesov na základe výstupov predchádzajúcich analýz.
- Aj keď sme spolu s tímom identifikovali príležitosti na zlepšenie, aby sme skutočne odstránili faktory brániace toku výroby a udržali zlepšenie v priebehu času, budeme analyzovať hlavné príčiny týchto identifikovaných problémov.
- Navrhne nový štát, ktorý bude zahŕňať odstránenie prekážok a vytvorenie podmienok na jeho bezproblémové fungovanie.
- Vytvoríme štruktúrovaný akčný plán a začneme postupne fyzicky meniť proces smerom k definovanému lepšiemu budúcemu stavu.
- Všetky procesy riadne zdokumentujeme, vypočujeme si potreby operátorov a zabezpečíme, aby boli zmeny akceptované v rámci tímu aj celej spoločnosti.



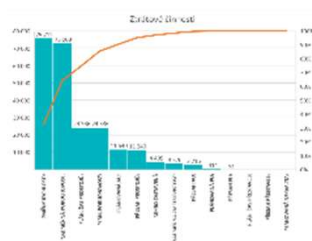
Výstupy

- Výstupy analýzy koreňových príčin
- Akčný plán zlepšenia
- Zlepšený proces
- Akčný plán na stabilizáciu nového stavu procesu

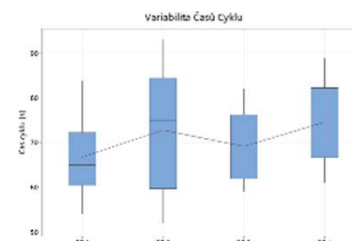
Príklady výstupov:



Radar chart



Pareto prestojov



Grafická analýza



Štruktúrovaný akčný plán

3. NASTAVENIA RIADENIA ZÁSLOB

NASTAVÍME RIADENIE ZÁSLOB VO VÝROBE

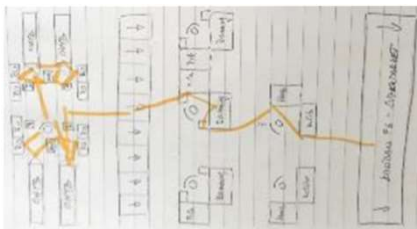
- Aby nový proces spĺňal vyššie výkonnostné požiadavky, je potrebné zmeniť spôsob jeho dodávky.
- Počet vstupných materiálov, ktoré sa pohybujú v logistickom procese, sa zvýši a musí byť správne organizovaný, aby sa do výrobného kroku vždy dostalo presne to, čo je potrebné, v predpísanom množstve a v správnom čase.
- Výrobný proces a jeho požiadavky budú pre nás odrazovým mostíkom.
- Spoločne s výrobným a logistickým tímom nastavíme nové spôsoby zásobovania procesu tak, aby boli schopní nielen správne prevádzkovať efektívnejší výrobný proces, ale aj veľmi rýchlo odhaliť a vyriešiť problémy, ktoré by mohli viesť k zastaveniu výroby.



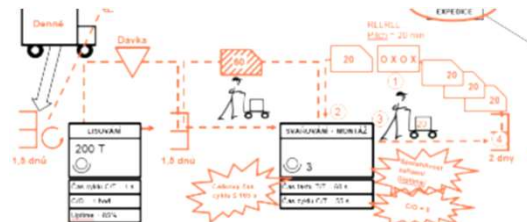
Výstupy

- Nové limity na množstvo zásob potrebných v procese
- Aktualizované logistické inventárne toky na podporu kontinuity procesov
- Aktualizované úlohy a zodpovednosti za riadenie zásob v procese výroby
- Rapid Problem Solving

Príklady výstupov:



Návrh supermarketu

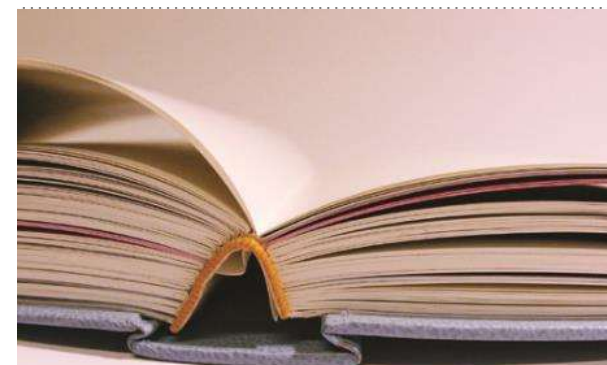


Nastavenie systému ťahu

4. ŠTANDARDIZÁCIA

ŠTANDARDIZÁCIA NOVÉHO STAVU VÝROBNÝCH PROCESOV

- Po implementácii zmien v procese, jeho otestovaní v prevádzke a potvrdení jeho funkčnosti nový stav štandardizujeme.
- Najskôr úplne štandardizujeme novo upravené pracovné stanice, aby každý mohol vykonávať prácu novým spôsobom efektívne a kvalitne.
- Je pre nás dôležité, aby zamestnanci plne pochopili nový procesný tok, jeho výkonnostné požiadavky a mohli sa podeliť o návrhy na ďalšie doladenie.
- Po vyladení procesu s pomocou tímu tak, aby zodpovedal zvýšeniu výkonu a zároveň umožnil pracovníkom udržať si tento výkon dlhodobo, spoločne navrhujeme štandard pre školenie nových pracovníkov. Umožní to nielen novým ľuďom rýchlejšie si osvojiť potrebné zručnosti, ale aj existujúcim ľuďom ďalej uvažovať o tomto procese.



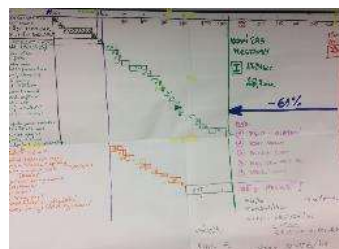
Výstupy

- Štandardizované pracoviská
- Nová norma pre procesný tok a jej požiadavky
- Procesný štandard pre školenie zamestnancov

Príklady výstupov:



Štandardizované pracoviská



Štandardizované postupy



5. NASTAVENIA MERANIA (KPI)

NASTAVÍME MERANIE (KPI) A ICH VYHODNOTENIE

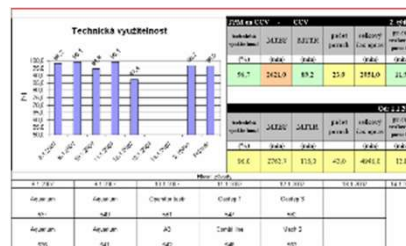
- Spolu s vaším tímom nastavíme každodenné monitorovanie a hodnotenie. Vyberieme si metriky, ktoré nám nielen umožnia zistiť, či neplníme plán, ale tiež nám umožnia rozpoznať, čo sa skutočne stalo, a vybrať nápravné a preventívne opatrenia.
- Nastavením denných rutín vedúcich pracovníkov, konkrétnych zodpovedností zamestnancov a transparentného prenosu informácií ďalej podporíme efektívne riadenie priamo z miesta, kde sa proces fyzicky odohráva.
- Priebežným zhromažďovaním údajov o procesoch umožníme vedúcim pracovníkom presne pochopiť, čo sa v procese deje, a podporiť efektívne rozhodovanie s cieľom dlhodobo odstrániť identifikované prekážky. Kladieme veľký dôraz na okamžité nápravné opatrenia a nie len na eskaláciu.



Výstupy

- Monitorovanie výkonnostných ukazovateľov procesov na mieste
- Stanovenie noriem pre rýchlu reakciu na výkyvy vo výkonnosti procesov
- Aktualizácia úloh a kľúčových zodpovedností pracovníkov v oblasti zlepšovania procesov

Príklady výstupov:



Denné monitorovanie metrick



Denné rutiny



O nás: Integrated Consulting Group

O NÁS

Sme konzultačná spoločnosť pôsobiaca v 12 zemiach Európy s viac ako 35 rokmi skúseností. Zameriavame sa na procesné zlepšovanie metodikou Lean Six Sigma, firemné inovácie a riadenie zmien. Naším klientom doručujeme jednotlivé projekty, školenia aj kombinované programy v servisných aj výrobných organizáciách. Naš prínos chápeme v doručení konkrétnych výsledkov a prenesení našich znalostí na stranu klienta tak, aby získané skúsenosti mohol ďalej využívať.

140

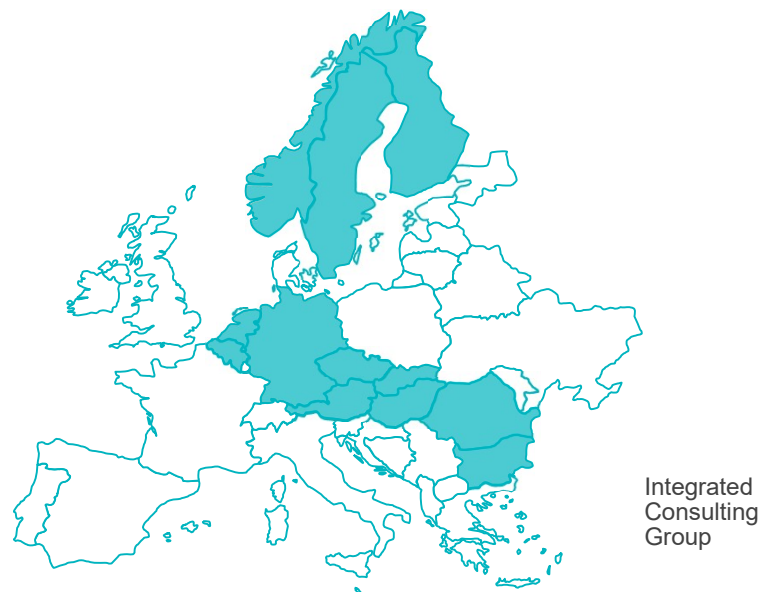
KONZULTANTOV

12

KRAJÍN

35

ROKOV SKÚSENOSTÍ



7 hodnôt našej spoločnosti

1. Zákazník je pre nás vždy na prvom mieste. Budujeme dlhodobý vzťah založený na dôvere.
2. Doručujeme viac, ako zákazník očakáva.
3. Zaväzujeme sa k výsledkom. Sme odmeňovaní za dodanú hodnotu.
4. Plne sa prispôbujeme konkrétnym potrebám a požiadavkám klienta.
5. Pozitívna spätná väzba od zákazníka je pre nás hlavným ukazovateľom úspechu.
6. Čokoľvek robíme, chceme robiť ako tí najlepší vo svojom obore.
7. Robíme, čo nás baví, a chceme, aby to bavilo aj Vás.

Globálne
partnerstvá



change factory
EVROPA

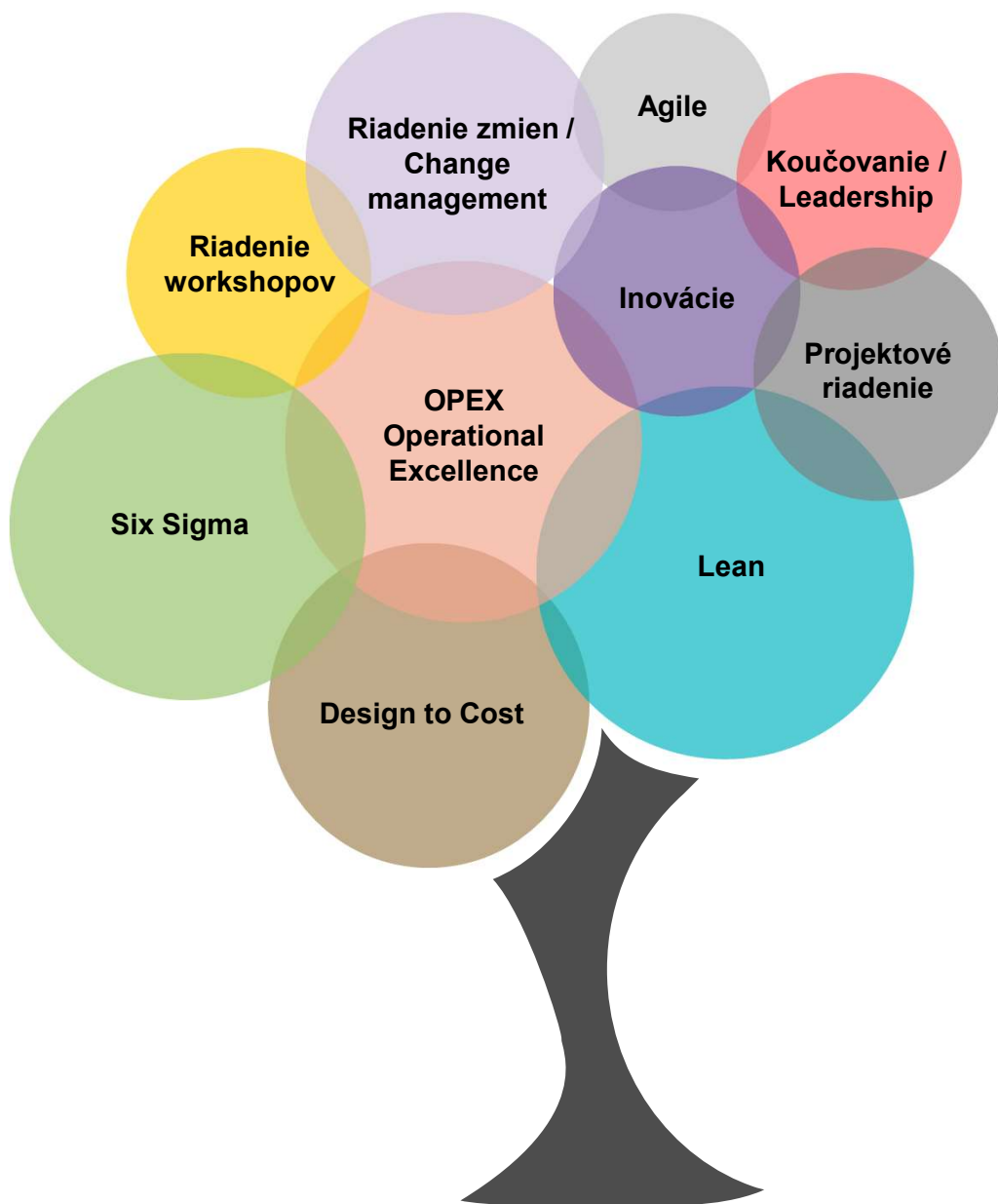
SPÔSOB NAŠEJ PRÁCE: SPOLUTVORBA



- Pri našej práci efektívne spájame expertné projektové znalosti s mäkkými technikami zamerané na prácu s ľuďmi a rozvoj ľudí. Ponúkame a kombinujeme konzultácie, školenia aj koučovanie.
- Naša práce je založená na zapojení ľudí a využívaní inovatívnych prístupov. Konzultácie a analýzy kombinujeme so skupinovými workshopmi s cieľom zaistiť potrebný záväzok k prijatiu zmeny.
- Projekty realizujeme spoločne s klientom. Tento postup zaistí jednoduchšie prijatie navrhovaných zmien a pomôže preniesť znalosti a metodiku do organizácie klienta.
- V prípade záujmu zo strany klienta zaistujeme detailné certifikované školenia interných zamestnancov na vybrané metódy a postupy pre procesné riadenia, zlepšovanie alebo riadenia zmien.

Naše know-how prenášame na Vašich zamestnancov tak, aby po ukončení projektu ostalo vo Vašej spoločnosti.

SLUŽBY KTORÉ PONÚKAME



Operational Excellence

Optimalizácia procesov | Hľadanie príležitostí – Procesné audity | Mapovanie procesov | Design procesov | Znižovanie nákladov | Nastavenia procesného riadenia a procesnej organizácie

Lean

Školenie Lean techník a nástrojov | Value Stream Mapping | Optimalizácia SMED | Lean kultúra | Simulácia pre cvičenie Lean nástrojov | KAIZEN workshopy | Lean v administratíve

Projektové riadenie

Podpora pri projektoch | Riadenie projektov | Stratégia projektovej kancelárie PMO | Školenie projektového riadenia

Riadenie workshopov

Zvýšenie efektivity interných workshopov | Práca vo veľkých skupinách | Riešenie konkrétnych problémov | Školenie facilitácia workshopov | Outdoor Training Programs

Agile

Školenie agilného riadenia | Projekty agilnej transformácie | Analýza a hodnotenie agility organizácie | Agilné moderovanie | Simulácia Lego 4 Scrum | Scrum a Kanban

Six Sigma

Certifikované Lean and Six Sigma školenia | Six Sigma koučing | Zavedenie Lean Six Sigma do organizácie | Interim Six Sigma Black Belt | Dátové analýzy

Change Management

Riadenie projektových zmien | Zmeny s rýchlymi výsledkami | Zmeny kultúry podniku | Komunikácia zmien | Školenie riadenia zmien | Školenie Motivácia a nastavovanie cieľov

Inovácie a kreativita

Inovácia produktov a služieb | Inovačné workouty | Strategické inovácie | Školenie inovácií | Kreatívne riešenie problémov | TRIZ | Design Thinking

Design / Design to Cost

Projekty Design to Cost | Design to Cost Akadémia | Vývoj nových produktov a služieb | Vývoj nového „business modelu“ | Total Costs Management

Koučovanie / Leadership

Koučovanie | Prezentačné zručnosti | Komunikácie | Riešenie konfliktov | Predajné schopnosti | Mentorovanie | Školenie

TÍM PROFESIONÁLNYCH OSOBNOSTÍ



- Náš tím tvoria prevažne veľmi skúsení konzultanti alebo konzultanti s veľkým potenciálom
- Každý konzultant má silné profesné kompetencie, ale aj zodpovedajúce sociálne cítenie a vedomosti
- Každý konzultant má know-how aspoň v jednej z našich kľúčových kompetencií: procesy, stratégie, inovácie, riadenia zmien, projektové riadenia alebo vedenia ľudí
- Všetci sa tešíme z našej práce a plne sa angažujeme v našich projektoch - neexistujú žiadne prísne manažérske funkcie, všetci konzultanti sú naše kľúčové osoby
- Pre každú kľúčovú profesnú kompetenciu máme najmenej 5 špičkových profesionálov





Integrated
Consulting
Group

Your Partner in Change.

Make an impact.

Your Partner in Change.

