



LIVING OPERATIONS

**6^A EDIZIONE
FEBBRAIO
GIUGNO
2021**

ISTAO
Villa Favorita - Largo Giorgio Fuà - Ancona
Tel. +39 071 2137011
informa@istao.it; m.pasquini-consultant@istao.it
<http://istao.it/living-operations-6ed/>



LIVING OPERATIONS

6^A EDIZIONE

OBIETTIVI

Giunto alla 6^a edizione, il corso executive **Living Operations** si pone come obiettivo quello di fornire le conoscenze e gli strumenti per affrontare i cambiamenti legati ai nuovi sistemi di produzione introdotti con I4.0 e alle imprevedibili circostanze legate alla pandemia di COVID-19.

I sistemi organizzativi classici sono messi a dura prova e mostrano ora più che mai i limiti di una gestione poco flessibile, le strutture hanno la necessità di essere ripensate nell'ottica di una maggiore efficienza e resilienza. Le nuove sfide impongono nuovi modelli e nuove conoscenze.

Questo il contesto dal quale si sviluppa il nuovo Living Operation, articolato in **otto Moduli** e in **due Approfondimenti tematici**.

I moduli hanno un focus sulle operations e sui sistemi organizzativi, partendo dalla Lean Manufacturing classica fino ad arrivare alle sue ultime evoluzioni, approfondendo i temi del reshoring e della riprogettazione della supply chain e l'analisi ed il trattamento dei dati derivanti dall'introduzione dei sistemi di I4.0. I due approfondimenti: **"Finance for Operations"** e **"People 4.0"** che affrontano due argomenti strettamente correlati alle operations: la gestione economico-finanziaria coerente con le esigenze dettate dalle emergenze e lo sviluppo delle persone in chiave collaborativa all'interno dell'organizzazione.

DESTINATARI

Il corso è rivolto a **manager, professionisti ed imprenditori** che hanno la necessità di affrontare e gestire il cambiamento all'interno delle imprese. In particolare, il percorso completo è suggerito a tutte quelle figure che all'interno dell'azienda si occupano di produzione, programmazione, logistica, supply chain ed IT.

I due approfondimenti "Finance for Operations" e "People 4.0" sono particolarmente indicati per quelle figure trasversali o con ruoli di responsabilità che hanno necessità e/o vogliono approfondire le tematiche specifiche connesse alla trasformazione tecnologica. Non solo gli specialisti del mondo operations dunque, ma anche coloro che si interfacciano funzionalmente con questa area.



STRUTTURA

Il percorso si svolge attraverso workshop in aula o in azienda, role play, business game e factory tour (reali o virtuali) con interventi di manager e professionisti.

Moduli Standard

8 giornate* - 60 ore totali

Approfondimento Finance for Operations

2,5 giorni in presenza*

3 sessioni on-line (sessioni da 2h)

Durata totale: 26h

Approfondimento People 4.0

2 giorni in presenza*

Durata totale: 16h

* le giornate in presenza potranno essere svolte on-line su piattaforma dedicata, qualora le norme vigenti alla data prevista non consentiranno lo svolgimento in presenza

MODULI

1. LEAN THINKING + LEAN GAME

19 Febbraio 2021

CARLO ALBERTO ZANINI

Didattica dinamica con Role Play

La Lean Production è divenuta nel tempo il paradigma dell'efficienza e della riduzione degli sprechi per l'ottenimento di un prodotto che soddisfi a pieno le richieste del mercato.

I 5 principi guida su cui si sviluppa sono: definire il valore; identificare il flusso del valore; organizzare il flusso delle attività; organizzare il flusso secondo la logica "pull"; progettare un processo di miglioramento continuo.

Il modulo illustra e contestualizza gli strumenti base per comprendere ed implementare all'interno della propria organizzazione un approccio Lean efficace ed efficiente.

Accanto alla parte di analisi dei processi, per sperimentare la forza del cambiamento e degli strumenti, è prevista una simulazione (Lean Game) in cui si progetterà il passaggio da un sistema di produzione "Push" ad uno "Pull".

- » Concetti base della Lean Production
- » I 5 principi ispiratori
- » Lean Game con approfondimento su:
 - › Sistema Push vs Sistema Pull
 - › Lead time & Takt time
 - › Bilanciamento della linea
 - › Il Kanban

2. LEAN EXPERIENCE

26 Febbraio 2021

CARLO ALBERTO ZANINI + AZIENDA

Workshop aziendale

Dopo aver analizzato e sperimentato in prima persona la forza dell'approccio Lean, il workshop ha lo scopo di affrontare e analizzare l'impatto del cambiamento attraverso il racconto di un'esperienza aziendale diretta.

La giornata in azienda darà modo ai partecipanti di analizzare il processo di trasformazione aziendale, le risorse necessarie e le implicazioni analizzando in modo più dettagliato gli step seguiti nell'attuazione del programma.

Si affronteranno le opportunità e le sfide che si presentano durante il percorso del cambiamento

- » La cassetta degli attrezzi Lean: focus su 5S, SMED, KPI's
- » L'importanza di un layout a flusso
- » Strumenti per il controllo del processo: MES
- » I vantaggi concreti della 4.0.

1. LEAN THINKING + LEAN GAME

19 Febbraio 2021

CARLO ALBERTO ZANINI

Aula + Role Play

400€ + Iva

Quali sono le basi concettuali e metodologiche dell'organizzazione snella?

C'è un modo per "toccare con mano" e sperimentare il cambiamento?

2. LEAN EXPERIENCE

26 Febbraio 2021

CARLO ALBERTO ZANINI

Workshop aziendale

400€ + Iva

Come hanno implementato la Lean production le aziende che hanno avuto successo?

Quali sono state le sfide e le difficoltà che hanno incontrato e come le hanno affrontate?

3. LEAN SCHEDULING

12 Marzo 2021

CARLO ALBERTO ZANINI

Didattica dinamica con Simulazione

Lo scheduling delle attività è un elemento centrale nella gestione della produzione.

Per dotarsi di un sistema efficace ed efficiente è fondamentale partire dai bisogni dell'azienda a cui fanno seguito i programmi di utilizzo e sviluppo futuro. Una volta chiari bisogni e road map, si passa all'analisi dei dati ed alla loro preparazione in modo che siano utilizzabili dal sistema, per poi arrivare all'utilizzo che è la parte terminale del processo che deve poi proseguire con modalità iterativa in modo che si possano migliorare continuamente processi e strumenti.

In questa sua concezione diviene così fondamentale la necessità di coordinamento e di dialogo tra enti diversi all'interno della stessa azienda ed esterni alla stessa, la partnership con i fornitori.

Nel modulo si parlerà di sistemi di schedulazione e si affronteranno le problematiche ad essi connesse. La giornata si concluderà con una testimonianza e con prove pratiche in cui si simuleranno differenti situazioni e problematiche tipiche delle produzioni industriali.

- » Dati di input: quali dati vanno gestiti per poter avviare uno schedulatore di produzione?
- » Strumenti innovativi per gestire i dati di input: Lean Cost
- » Lo schedulatore di produzione: quali benefici?

APPROFONDIMENTO

A. FINANCE FOR OPERATIONS 18-19 Marzo - 8 e 21 Aprile - 14 e 27 Maggio 2021

GIANLUCA LAVEZZARI E ANDREA SILEONI

Didattica dinamica con Business Game

La definizione di obiettivi interni e la misurazione degli stessi nel corso del tempo rappresentano una condizione necessaria per un processo di miglioramento continuo. Il workshop si propone di fornire gli elementi base del **Controllo di Gestione** e di proporre una serie di **KPI** da implementare in azienda. Le parti teoriche sono alternate a esercitazioni pratiche al fine di agevolare l'immediata comprensione e l'utilizzo degli strumenti proposti. E' previsto anche un approfondimento sul **Cost Deployment**, un metodo di analisi dei costi di trasformazione volto ad evidenziare e quantificare le fonti di perdita economica nei processi andando ad individuare e a misurare le cause che le generano. Il cuore del metodo consiste nell'identificare e quantificare economicamente gli sprechi, legarli alle cause che li generano ed individuare azioni per eliminarli.

- » Il controllo di gestione ed i suoi strumenti
- » La classificazione dei costi
- » La costificazione del prodotto
- » I costi standard e l'analisi delle varianze industriali
- » Il Trade Off tra Redditività e cassa
- » L'analisi "Make or Buy"
- » I KPI: definizione e classificazione
- » KPI finanziari e KPI di miglioramento del processo
- » Il cost Deployment.

Il **Business Game "Plant Edition"** è un sistema di simulazione di gestione d'impresa presentato sotto forma di gioco interattivo con competizione tra squadre. A ciascuna di esse viene affidata la conduzione di un'azienda produttiva ed i suoi manager sono chiamati a prendere delle decisioni nell'ambito delle aree funzionali di cui si compone: Vendite, Produzione, Acquisti, R&S, Qualità, Risorse Umane.

Il gioco si articola su più periodi/anni di gestione (di cui il primo e l'ultimo sono in presenza e gli altri in sessioni on-line), al termine di ciascun periodo vengono analizzati i risultati ottenuti. Alla fine dei periodi di gioco la squadra che avrà ottenuto i risultati è decretata vincitrice.

Il business game così strutturato ha una molteplice valenza formativa:

- » offre una visione a 360 gradi delle dinamiche aziendali
- » è un gioco iterativo nel quale giocando di volta in volta si apprendono le dinamiche e le interazioni interne ed esterne alla propria azienda
- » incentiva il processo decisionale 'spingendo' i partecipanti a prendere sempre e comunque una decisione.

3. LEAN SCHEDULING

12 Marzo 2021

CARLO ALBERTO ZANINI

Aula + Role Play

400€ + Iva

Quali sono in bisogni e la road map dello scheduling nella Lean production?

Quali sono gli processi e strumenti utilizzati per ottimizzare lo scheduling?

A. FINANCE FOR OPERATIONS

18-19 Marzo
8 e 21 Aprile
14 e 27 Maggio

GIANLUCA LAVEZZARI

ANDREA SILEONI

Aula + Business Game

800€ + Iva

Come possono convivere finanza e operations?

Quale deve essere il patrimonio di conoscenze comuni per chi sta in produzione e deve conoscere le logiche ed i strumenti con i quali si analizza l'azienda con la lente finanziaria?

4. LEAN WORLD CLASS

26 Marzo 2021

MECCANOTECNICA UMBRA
Workshop/Aula
400€ + Iva
Quante Lean production esistono?

Conosciamo l'approccio classico che viene dal Giappone, ci sono anche altri approcci "occidentali"?

5. SUPPLY CHAIN & RESHORING

16 Aprile 2021

FRANCESCO STEFANELLI
Aula
400€ + Iva
In un mondo in repentino cambiamento in cui le "crisi" si susseguono ciclicamente come si può ripensare e riprogettare la supply chain affinché possa essere reso più flessibile, robusto e resiliente?

4. LEAN WORLD CLASS

MECCANOTECNICA UMBRA
Workshop/Aula

La scelta di un modello organizzativo contiene in sé sempre un margine di incertezza dovuto alla sua adattabilità al contesto in cui si inserisce.

La Lean production di ispirazione Toyota rappresenta il cambio di paradigma per eccellenza rispetto al sistema organizzativo classico, ma non sempre e non tutto risulta applicabile per cultura e dimensione aziendale. La crescente complessità del mercato e dell'organizzazione della produzione spesso dislocata in più siti produttivi necessita di una uniformità e di standard misurabili; si rende quindi necessaria un'ulteriore evoluzione.

Nel tempo ci sono stati approcci che si sono focalizzati sulle performance e sulla standardizzazione dei processi, mettendo al centro del sistema la misurabilità e la replicabilità dei risultati ottenuti.

In questo modulo si affronteranno le sfide, le implicazioni e gli strumenti che i nuovi approcci mettono a disposizione per soddisfare i nuovi bisogni.

- » I nuovi modelli
- » Il confronto con il passato e l'evoluzione
- » La sfida organizzativa
- » Gli standard e gli strumenti
- » La sfida dell'applicazione del modello in una PMI
- » L'adattabilità del modello.

26 Marzo 2021

5. SUPPLY CHAIN & RESHORING

FRANCESCO STEFANELLI
Aula

L'epidemia di COVID-19 ha rappresentato qualcosa di incredibilmente disruptive per le catene globali del valore, qualcosa che nessuno si aspettava così potente. Il COVID-19 ha, infatti, interrotto lunghi tratti di fornitura "a basso costo" da Oriente verso Occidente mettendo in luce tutta la fragilità delle imprese occidentali (**Supply Shock**). Le aziende di medio-grande dimensione si sono attivate al fine di acquistare "Stock Strategico" e correre verso fornitori "più vicini", al fine di rendere le filiere "più vicine e flessibili". Tuttavia il virus ha allargato il suo raggio di azione muovendo ad Ovest e determinando quindi il fermo anche di larga parte dei mercati finali (**Demand Shock**). Si è verificato così un **Bullwhip Effect** (aumento della variabilità della domanda man mano che ci si allontana dal mercato finale e si risale la catena di fornitura) di **proporzioni enormi** che ha travolto un largo numero di settori.

In quest'ottica verranno affrontate le tematiche relative alla corretta progettazione e gestione della Supply Chain per coniugare ed ottimizzare efficienza e contenimenti dei costi sia espliciti che nascosti.

- » Supply Chain e Value Chain
- » Monitoraggio dei dati
- » Flessibilità Finanziaria per integrare in modo sinergico le filiere produttive
- » Supply Chain re-design
- » Da "Lower cost" a "Total cost of Ownership"
- » Approccio Local-To-Local.

16 Aprile 2021

APPROFONDIMENTO

B. PEOPLE 4.0

GIANLUCA TOGNA E CARLO ODOARDI
Aula

Partendo dai processi di innovazione, attraverso i nuovi modelli organizzativi fino ad arrivare alla pandemia che ci ha colpito, il rapporto che abbiamo con il lavoro ed il rapporto tra azienda e lavoratore sono profondamente cambiati, questo rende necessario ripensare all'HR nel nuovo contesto.

È necessario che la figura dell'HR evolva assieme alle altre funzioni ed al contesto in cui si inserisce. In un mondo in cui i dati sono l'elemento centrale per la valutazione delle scelte e la misurazione dei risultati anche le Risorse Umane devono rendere misurabili

22-23 Aprile 2021

le scelte e le performance. Per questo l'approccio che caratterizzerà le due giornate sarà fortemente operativo e quindi replicabile, lo scopo è quello di fornire una serie di strumenti e suggerimenti che siano un supporto strategico gestionale che parte da obiettivi chiari li rende misurabili assieme alle strategie messe in atto.

L'attenzione si focalizzerà su due aspetti:

- » **Engagement e motivazione dei collaboratori**
- » **Innovazione organizzativa e tecnologica integrata.**

Attraverso l'engagement si analizzerà come le persone siano il motore del cambiamento, si analizzeranno i modelli organizzativi e il coinvolgimento delle persone all'interno della struttura aziendale.

La motivazione dei collaboratori è un tema sempre più dibattuto a livello internazionale e, in particolare nei momenti di crisi come quello che stiamo vivendo, è riconosciuta come fattore critico per il successo e per il superamento della crisi stessa. Ma motivati si nasce o si diventa? La motivazione dipende da una serie di fattori che possono essere indentificati, monitorati e misurati integrando un approccio ingegneristico allo studio dell'engagement.

- » Modelli organizzativi ed implicazioni HR
- » The Herzberg's motivation-hygiene theory
- » Studi recenti: il concetto di engagement
- » Fiducia e Alleanza attiva dei collaboratori come leva di Change Management
- » Il concetto di Positive megaphoning
- » Il modello Q24 dell'engagement: identificazione e misurazione dei fattori bio-psico-sociali dell'engagement
- » Implicazioni pratiche.

Verrà affrontato il tema dell'innovazione come processo, quali sono i fattori che la agevolano e quali quelli che la limitano, conseguentemente affronteremo la leadership, non più come "stile" ma come processo condiviso attraverso la responsabilità. Quando si parla di processo non si può prescindere dalla necessità di fissare degli obiettivi specifici, quindi misurabili.

- » La relazione tra innovazione strategica, organizzativa e tecnologica
- » I principi dello Strategic Human Resource Management for Innovation
- » Gli antecedenti e gli inibitori dell'IWB (Innovative Work Behavior)
- » Un modello di analisi per la mappatura degli antecedenti e degli inibitori dell'innovazione nei contesti di lavoro
- » La misurazione della performance dell'innovazione
- » Il processo della leadership per supportare e valorizzare i processi di innovazione.

6. DATA ANALYSIS FOR I4.0

7 Maggio 2021

GILBERTO FIORANI E LEONARDO VITO
Workshop aziendale

La progressiva introduzione delle nuove tecnologie legate all'Industria 4.0 ha reso disponibile la progettazione e la realizzazione di sistemi di analisi e controllo in grado di generare una massa crescente di dati sia per la gestione della produzione che per la comprensione del mercato.

Saper analizzare, gestire e visualizzare questi dati e renderli comprensibili al management è divenuto un elemento fondamentale per sviluppare ed analizzare i processi e per poter prendere decisioni efficaci.

Nel corso si attraverserà un percorso che parte dalla gestione a 360 dei dati per approdare ad un caso applicato di IOT (Internet Of Things) fino ad arrivare a parlare di architettura distribuita:

- » Data preparation
- » Data collecting
- » Data analysis
- » Approccio alle tecniche machine learning
- » IOT (Internet Of Things)
- » Ecosystem ed Architettura distribuita.

B. PEOPLE 4.0

22-23 Aprile 2021

GIANLUCA TOGNA
CARLO ODOARDI
Aula

750€ + Iva

Qual è l'elemento critico nell'implementazione di una strategia?

Come costruire sistemi innovativi affinché le persone si esprimano al meglio e facciamo parte della squadra?

6. DATA ANALYSIS FOR I4.0

7 Maggio 2021

GILBERTO FIORANI
LEONARDO VITO
Workshop aziendale

400€ + Iva

Dove stanno i dati, quanti sono e come li posso utilizzare?

Quali sono i metodi e le tecnologie e le loro applicazioni per il trattamento dei dati che provengono dalla produzione alla manutenzione fino alla logistica?

21 Maggio 2021

7. LOGISTICS

21 Maggio 2021

FABIO PIETRELLA
STEFANO LUPI

Workshop aziendale
400€ + Iva

Quanto impatta la
logistica nella gestione
della produzione?

Come posso realizzare
una gestione ottimale
della logistica in modo che
abbia effetti positivi su
tutta la supply chain?

7. LOGISTICS

FABIO PIETRELLA E STEFANO LUPI
Workshop aziendale

La logistica, nell'azienda del terzo millennio, riveste un ruolo sempre più centrale e critico nell'organizzazione d'impresa. Conoscere al meglio le dinamiche della movimentazione delle merci, le tecniche di stoccaggio, gli ausili tecnologici disponibili sul mercato consente l'erogazione di un efficiente servizio ed un importante abbattimento dei costi.

Per molti anni si è ritenuto che la logistica fosse soltanto fonte di costo per l'impresa: oggi tale funzione è stata fortemente rivalutata. Il prodotto giusto, nel giusto momento e con costi in linea con i budget rappresentano il modo in cui l'impresa si presenta al consumatore. È per questo che una corretta pianificazione degli impegni e la giusta allocazione delle risorse deve essere al centro di ogni progetto logistico.

Il modulo affronta ed analizza il tema della logistica adottando i metodi più avanzati della Lean Manufacturing anche nelle sue più recenti evoluzioni dei sistemi. Verrà approfondito anche l'approccio 3PL tramite il quale la catena logistica viene esternalizzata e gestita da professionisti terzi.

All'interno del corso si parlerà di:

- » Ambiente di lavoro e sicurezza
- » Infrastrutture
- » Flussi logistici
- » Miglioramento continuo
- » Analisi dei costi
- » Creazione di KPI
- » Approccio win-win
- » Condivisione delle efficienze.

8. AMAZON LOGISTICS

DARIA JOANNA BANACH E TESEO GUERRA
Factory tour + Aula

10-11 Giugno 2021

Dopo aver affrontato le tematiche relative alla logistica aziendale ed i risvolti in tema di organizzazione ed efficientamento, si andrà ad approfondire quelle che sono le dinamiche tecniche ed organizzative di quello che è il player mondiale della logistica, Amazon.

La visita ai magazzini italiani di Passo Corese (Ri) è finalizzata a conoscere e comprendere il flusso logistico che fa sì che il nostro click corrisponda al pacco che ci viene consegnato il giorno seguente. Un focus su tutto quello che accade dopo il click su "acquista" e su come la specializzazione e l'integrazione tra tecnologia e uomo ha portato Amazon ad essere il più grande player logistico al mondo con 175 centri operativi globali, di cui 15 in Italia, e una superficie di oltre 15 milioni di mq per spedire ogni anno milioni di articoli.

Successivamente attraverso un follow-up in aula si evidenzieranno le caratteristiche operative tipiche di Amazon così da poter massimizzare l'esperienza focalizzando l'attenzione sugli aspetti salienti ed analizzare gli spunti organizzativi applicabili anche a realtà meno strutturate.

- » Factory Tour
- » Amazon Business: una visione d'insieme
- » Descrizione di una giornata di lavoro "tipo" in Amazon
- » Focus sul "Picking Process"
- » Focus sul "Sortation Process"
- » Focus sul "Packaging Process"

8. AMAZON LOGISTICS

10-11 Giugno 2021

DARIA JOANNA BANACH
TESEO GUERRA

Factory tour + Aula
400€ + Iva

Quali sono le strategie che
hanno reso Amazon il più
grande player mondiale di
logistica?

Che cosa accade dal
nostro click alla consegna
del pacco con il sorriso?

ISCRIZIONE

Costo dell'intero corso (8 Moduli + 2 Approfondimenti)	4.300€ +iva
Costo per ciascun modulo:	
» Modulo standard	400€ +iva
» Approfondimento Finance for operations	800€ +iva
» Approfondimento People	750€ +iva

Sono previste riduzioni sul prezzo per:

- » Soci Istao (50%)
- » Alumni Istao (30%)

Per iscriversi compilare il modulo di [adesione online](#).