

TRASFORMAZIONE DIGITALE E LEAN THINKING



COME EVITARE IL DIGITAL MUDA

Negli ultimi anni, **considerare la digitalizzazione come parte della strategia aziendale ha consentito alle organizzazioni di tutto il mondo di reiventare i propri modelli di business.** L'applicazione delle nuove tecnologie digitali ha prodotto in breve tempo risultati straordinari, generando integrazione sia a livello verticale, cioè nel rapporto uomo/macchina, che a livello orizzontale, cioè nella catena di fornitura.

Accanto a storie di indubbio successo ci sono però molte realtà in cui la sfida della digitalizzazione si scontra con un approccio culturale di chiusura alla re-ingegnerizzazione dei processi (non solo produttivi) al fine di massimizzarne la generazione di valore. Si tratta di realtà nelle quali l'approccio tradizionale per funzioni, cioè per singola operazione invece che per l'intero processo, porta a delle aberrazioni gestionali con **tempi spropositati di attraversamento** dei processi, **comunicazione inefficace**, **feedback tardivi**, **scarsa motivazione del personale** e relativo senso di frustrazione.

COS'È IL LEAN THINKING

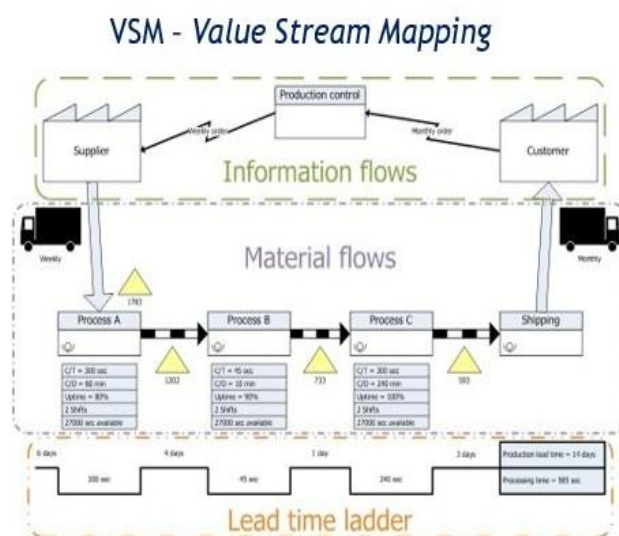
Il **Lean Thinking (Pensiero Snello)** è una strategia operativa volta all'aumento dell'efficienza e all'eliminazione degli sprechi nei processi. Nata inizialmente in Giappone nel settore automotive nella prima metà del secolo scorso grazie all'approccio rivoluzionario di Taiichi Ohno, viene oggi universalmente riconosciuta valida per settori e ambiti tra i più diversi. I cinque semplici principi applicativi su cui si basa sono i seguenti:

1. **Value** (cioè identificazione del valore offerto al cliente, combattendo il *muda* – cioè lo spreco – che si annida nei processi)
2. **Value stream** (cioè mappatura del flusso del valore, in una visione sistemica dei processi)

3. **Flow** (cioè far scorrere il flusso, dando visibilità e organicità all'intero processo aziendale)
4. **Pull** (cioè legare l'offerta "a stretto giro" con la domanda)
5. **Perfection** (puntare alla perfezione per raggiungere l'eccellenza)

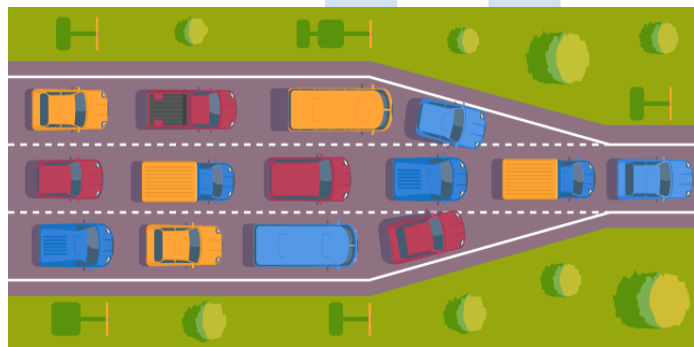


La cassetta degli attrezzi del Pensiero Snello si compone di una serie di metodologie sviluppate negli anni per facilitare l'implementazione di soluzioni basate sui principi di cui sopra. Si pensi alle **5S** (per l'ottimizzazione degli standard di lavoro), al **TPM** (Total Preventive Maintenance, finalizzata al mantenimento di un'elevata efficienza operativa di macchinari e impianti), al **kanban** (come metodo di implementazione nella catena di fornitura di una logica di tipo pull) o al **kaizen** (per il miglioramento continuo e graduale di una specifica attività), giusto per citarne alcune. Tra questi attrezzi, il più potente è probabilmente rappresentato dal **Value Stream Mapping**, cioè da un metodo di visualizzazione grafica della catena del valore di un certo processo.



Mappando graficamente tutti le operazioni e le attività che concorrono alla realizzazione di un prodotto o di un servizio, si potranno evidenziare le fasi che generano valore per il cliente (cioè “qualcosa” per cui il cliente è disponibile a pagare) e quelle che costituiscono un puro spreco, il *muda* appunto (ad es. la produzione in eccesso, i tempi di attesa, i trasporti, le giacenze, la sottoutilizzazione delle risorse, ecc.). L’analisi della mappa attuale del valore consente di individuare le opportunità di miglioramento e di ridisegnare la mappa futura di creazione del valore, intervenendo in maniera organica sull’intero flusso e non sulla singola fetta del processo.

Tramite il **VSM** ci si riesce a focalizzare sull’intero flusso invece che sulla singola operazione/attività, a comprendere la vera strozzatura (**bottleneck**) di ciascun **processo (cioè l’operazione più lenta che condiziona l’intera sequenza)**, a ridurre i lead-time e a migliorare l’utilizzo delle risorse. È perciò evidente la potenzialità di questo strumento nella re-ingegnerizzazione dei processi.



Il connubio tra il pensiero *lean* e la rivoluzione digitale 4.0 può consentire al mondo produttivo un forte recupero di efficienza e competitività, evitando di **“digitalizzare gli sprechi”**. In altre parole, se è vero che la digitalizzazione è da considerarsi un imperativo strategico per tutte le aziende per poter continuare a competere in un mondo industriale in continua e rapida evoluzione, di contro bisogna considerare che, se non realizzata all’interno di un quadro più ampio di applicazione dei principi del pensiero snello, essa finisce per enfatizzare gli sprechi e le inefficienze dei processi.

Qui di seguito alcuni esempi di un “approccio monco” alla digitalizzazione che non può che concretizzarsi in un accrescimento degli sprechi (si parla in questo caso di **digital muda**):

1. **I processi aziendali non funzionano?** Cambiamo il sistema gestionale ERP (*Enterprise Resources Planning*) per la gestione di attività quotidiane come la contabilità, gli acquisti, la logistica, ecc.;
2. **Il livello di prodotti in magazzino è alto?** Compriamo l’ultima versione del magazzino verticale automatizzato;
3. **Le macchine in stabilimento non sono efficienti?** Introduciamo un MES (*Manufacturing Execution System*) e i robot collaborativi in produzione.
4. **I clienti sono insoddisfatti del livello di servizio?** Acquistiamo un CRM (*Customer Relationship management*) per migliorare la gestione del rapporto con loro.

In realtà la tecnologia da sola non risolve questi problemi. **Digitalizzare deve significare accelerare ciò che si sa già fare** e, in questo senso, **i principi del Lean Thinking sono il sistema abilitante della Trasformazione Digitale**, per consentire di passare dall’industria tradizionale alla *smart factory*.

TRASFORMAZIONE DIGITALE E SNELLA

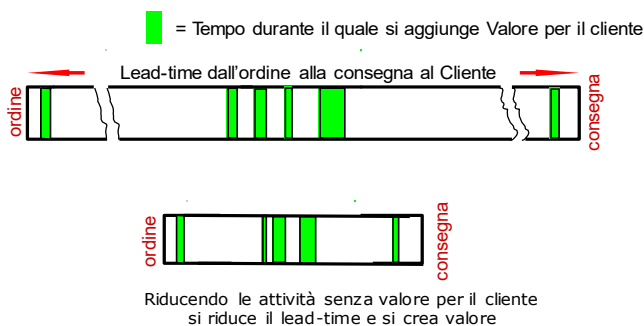
Progettare la **trasformazione digitale e snella** dell’azienda significa invece:

- **Analizzare l’attuale catena** del valore dei processi aziendali;
- **Identificare le sacche di inefficienza** in termini di attività senza o con scarsa creazione di valore;
- **Ridisegnare il flusso** al fine di massimizzare la creazione di valore, rendere più efficienti, veloci e flessibili i processi e migliorare il coinvolgimento attivo e propositivo delle risorse umane;

- **Identificare le tecnologie** abilitanti funzionali all'implementazione della nuova strategia del valore e innestarle su processi robusti, a servizio del business e del valore per il cliente;
- **Definire e attuare un piano organico di miglioramento**, con attività a breve, medio e lungo termine.

Tutto ciò va inserito in un contesto di processi stabili e robusti (cioè con standard operativi definiti e completi) e di **apertura mentale al cambiamento** (e al sacrificio che, inevitabilmente, qualunque vero cambiamento strutturale comporta nella fase di transizione) da parte di tutta l'azienda, ma **in primis della proprietà e del top management**. I vantaggi di un simile approccio per le aziende sono molteplici:

- **Processi più veloci**, cioè riduzione dei tempi di attraversamento e dei lead-time, quindi maggiore flessibilità operativa;
- Miglioramento della **produttività delle risorse impiegate** (intesa come rapporto tra il valore creato per il cliente e il fattore utilizzato), ad esempio della manodopera piuttosto che delle risorse finanziarie o degli asset materiali;
- **Riduzione delle immobilizzazioni** e dei rischi di obsolescenza;
- **Più veloci tempi di reazione** alle deviazioni;
- **Migliore servizio al cliente**;
- Maggiore **soddisfazione e motivazione** del personale.



È un dato di fatto che le aziende che hanno abbracciato un simile approccio digitale e snello sono in grado di mostrare una migliore redditività del capitale investito e un migliore rapporto tra posizione finanziaria netta e margine operativo lordo. In altre parole, sono più efficienti, più profittevoli e proiettate in modo attrezzato verso le sfide del futuro.

LA PROPOSTA DI GRUPPO 2G

Gruppo 2G ha un team di professionisti in grado di supportare l'azienda cliente nella re-ingegnerizzazione dei propri processi in un'ottica snella e digitale, con l'obiettivo di migliorare le performance aziendali coniugando Lean Thinking e Digitalizzazione dei processi.

La gestione dell'innovazione, la conoscenza delle opportunità tecnologiche e delle soluzioni abilitanti in ottica Industria 4.0, il know-how degli strumenti di Lean Thinking e la capacità di un approccio organico e di medio-lungo termine alla visione aziendale sono le competenze principali che Gruppo 2G mette a disposizione dei propri clienti.

Di seguito alcuni esempi di attività di cui Gruppo 2G si occupa in questo ambito:

- **Revisione critica della catena del valore** attraverso la metodologia del *Value Stream Mapping*, all'interno di un'attività di **Gap Analysis** della durata dai 2 ai 5 giorni (funzione delle dimensioni e della complessità dell'azienda o del singolo processo analizzato) volta all'individuazione delle aree di miglioramento, alla definizione di una gerarchia degli interventi consigliati e del relativo piano di azione;
- **Riorganizzazione dei flussi e ottimizzazione degli stessi** anche per mezzo di tecnologie abilitanti quali *Blockchain, Cyber Security, Internet of Things, Big Data & Analytics* oltre che la revisione in chiave *lean* dei sistemi ERP e MES;

- **Analisi e revisione del modello di business**, progettazione di una strategia per il miglioramento continuo basata anche sul digitale ed accompagnamento nella sua implementazione;
- **Formazione del personale** alle tecniche digitali e *lean*, con corsi in aula ed esercitazioni applicative pratiche su problematiche concrete.

Tra i corsi proposti si citano:

- ✓ **La trasformazione digitale nel settore manifatturiero**
- ✓ **Industrial Internet of Things**
- ✓ **Cloud Computing**
- ✓ **Big Data & Analytics**
- ✓ **Blockchain & Smart Contracts**
- ✓ **Sicurezza Informatica**
- ✓ **Principi base di Lean Thinking**
- ✓ **Lean Supply Chain**
- ✓ **Metodologia Value Stream Mapping**
- ✓ **Kanban, Pull System e Flusso Teso**



Ing. Giuseppe PANACCIONE

- **Componente del C.d.A. di Gruppo 2G con delega per le NUOVE INIZIATIVE.**
- **Esperto di lean manufacturing e riorganizzazione dei flussi produttivi.**
- **Esperto di turnaround e di rilancio di aziende in crisi e nell'ottimizzazione delle giacenze e dei sistemi automatici di programmazione della produzione.**



Per avere maggiori informazioni sui nostri servizi potete contattare il ns. Ufficio Commerciale Sig.ra Cristina Gagliardo che fisserà un appuntamento con uno dei ns. Esperti Tel. 011/5620022

