



**RIFLESSIONI IN UN'EPOCA
DI INFORMATIZZAZIONE**
Soluzioni IT e realtà "lean"



LEAN MANUFACTURING
*Come generare competitività
con la flessibilità*
Lean production e lean thinking



LEAN MANUFACTURING
*Come generare competitività
con la flessibilità*
*Lean production, lean enterprise
e... lean supply chain*
Conclusioni



EVENTO LEAN
*Lean Thinking Workshop:
come coniugare flessibilità
ed efficienza per rispondere
alla variabilità del mercato*
**ORIENTE E OCCIDENTE
A CONFRONTO**
*Pubblicato il volumetto
degli Atti del nostro 10° simposio*

RIFLESSIONI IN UN'EPOCA DI INFORMATIZZAZIONE

Soluzione IT e realtà "lean"

di Minoru Tanaka
(Presidente Jmac Consiel)

IT (Information Technology), e-commerce, e-solution, B to B... non passa giorno che non si senta parlare di termini o tendenze che si riferiscono all'IT o alle più recenti tecniche di *networking*.

Ritengo che tutti, sia noi della Jmac Consiel, sia le aziende nostre clienti, ci troviamo nella stessa situazione. Inoltre, anche per le metodologie di consulenza, si parla di CRM o di nuove tendenze, ma sempre sulla base di soluzioni IT.

A parte che non ho la minima intenzione di criticare le innovazioni aziendali o i miglioramenti di processo, o altro, basati su soluzioni IT, mi piace sottolineare il fatto che le soluzioni IT sono uno dei metodi/mezzi più efficaci per cambiare le aziende.

Qui, tuttavia, vorrei indicare un approccio fondamentale molto più importante quando si tratta di migliorare e innovare le aziende. Intendo parlare di "fact finding".

Se si vogliono cambiare le cose - il sistema di lavoro, le modalità di lavorare etc. - il punto di partenza per raggiungere gli obiettivi è conoscere innanzitutto la situazione esistente.

Quando osservo i più recenti progetti di miglioramento o di innovazione, mi accorgo che si tende a trascurare questo *fact finding* e a saltare subito all'IT o ad altre soluzioni. Si dice che la velocità è importante, che non è possibile prendersela con calma con cose come *fact finding* o simili.

Mi domando se veramente le cose stiano in questo modo. Proprio la conoscenza approfondita, in modo quantitativo e qualitativo, della realtà esistente permette di creare miglioramenti e innovazioni.

Nelle aziende ci sono molte attività che sono autentici "sprechi". Si tratta di attività che non generano valore aggiunto. Se si passa a soluzioni IT, a pacchetti di software, senza aver prima eliminato questo genere di attività inutili, si crea ulteriore lavoro che non serve.

Infatti, se ci si comporta in questo modo e si creano sistemi informatizzati si finisce con il non riuscire più a camminare e va a finire che si giunge all'estinzione proprio come i mammut.

E' importante, invece, che si faccia un'attività di *fact finding* e si elimini completamente ogni spreco prima di applicare qualsiasi soluzione, sia essa IT o di miglioramento. E' questo il fondamento della realtà "lean".

Bisogna che si stia proprio attenti perché i processi delle aziende e i sistemi gestionali non diventino mammut.

LEAN MANU Come generare compet

di Paola Sganzerla (Chief

Il lean manufacturing e il lean thinking rappresentano la competitività delle imprese che, a loro volta, devono venire incontro alle richieste del cliente. Attraverso modelli di organizzazione "snelli" è possibile perseguire in ogni settore aziendale e in tutta la supply chain l'eliminazione

Lean production e lean thinking

La concettualizzazione del *Toyota production system*, visto con gli occhi di un occidentale, è stata espressa chiaramente da Womack, Jones e Roos ne *La macchina che ha cambiato il mondo* e successivamente in *Lean Thinking*, in cui, partendo da un'analisi di benchmarking a livello mondiale sulle *performance* dei principali competitor del settore automobilistico, sono nati un modello di impresa eccellente ed un nuovo paradigma organizzativo.

Il concetto di snellezza si applica a tutti i settori operativi di un'azienda e si traduce nella eliminazione dei "muda".

Con il termine *muda* in giapponese si intendono gli sprechi, ma nel caso specifico il termine assume un significato quasi etico, che va ben oltre la traduzione letterale, nel senso che viene considerato quasi riprovevole qualsiasi forma di utilizzo di risorsa non finalizzato alla generazione di valore.

In questo senso si capisce come il primo dei 7 sprechi (fig. 1) codificati da Womack e Jones sia considerato la sovrapproduzione ed il secondo le attese: da qui la necessità di dotarsi di un sistema produttivo (di manufatti, ma anche di documen-

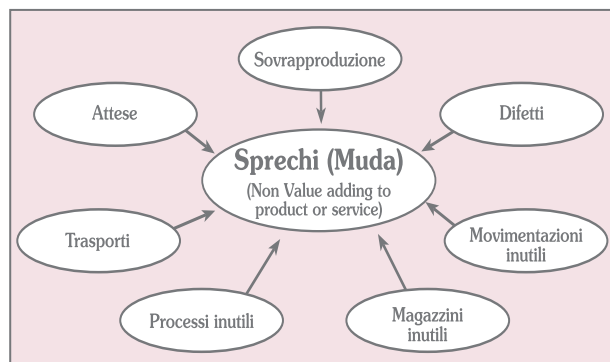


Fig. 1 - Gli sprechi da eliminare

ti, di informazioni, di servizi) a flusso e in tiro con le esigenze del cliente, che tende a realizzare solamente ciò che è richiesto nel minor tempo possibile.

Per fare ciò, oltre ad una chiara visione e ad un forte commitment del vertice aziendale, è necessario implementare almeno tre elementi chiave:

- Una *struttura organizzativa* anch'essa snella ed orientata ai principali processi aziendali, in contrapposizione al modello tradizionale gerarchico funzionale.
- Un *sistema di monitoraggio* delle prestazioni dei processi ed un sistema di deployment degli obiettivi a tutti i livelli che mantenga la congruenza con le prestazioni chiave dei processi stessi
- Un *set di strumenti operativi e di metodologie* che consentano di dare concretezza alla realizzazione di processi snelli e flessibili

Nell'applicazione occidentalizzata della **lean production** si tende a pensare che sia sufficiente passare da una struttura organizzativa impostata secondo una logica gerarchico funzionale, ad una struttura "snella", in cui le responsabilità (e le autorità) vengono distribuite direttamente a chi opera all'interno dei processi principali di business.

Molto spesso si confonde quindi il concetto di **lean production** con l'eliminazione dei livelli gerarchici e la creazione di una struttura organizzativa "snella" ed orientata ai processi di business. (fig. 2)

In realtà ciò è solamente un prerequisito per l'implementazione di un vero e proprio modello di gestione dei processi in cui devono essere utilizzate tutte le metodologie e le tecniche di management che sono necessarie per l'ottenimento degli obiettivi fissati dalla vision aziendale.



MANUFACTURING

Attività con la flessibilità

(Consultant Jmac Consiel)

...o la risposta più adeguata alle esigenze di flessibilità di massima personalizzazione dei prodotti e maggiore rapidità espresse dal mercato. ...a" e mediante adeguati strumenti operativi ...zione degli sprechi, cioè di tutte le attività che non generano valore per il cliente.

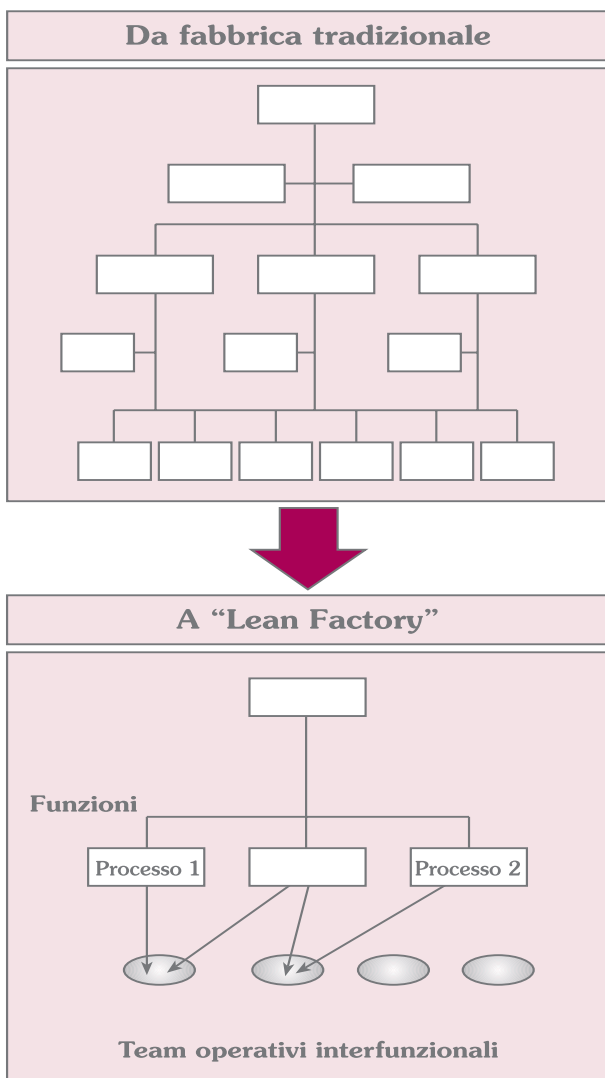


Fig. 2 - La rappresentazione grafica del passaggio alla fabbrica "snella"

Lean production, lean enterprise e... lean supply chain

Per garantire la massima flessibilità alle esigenze di diversificazione ed alla variazione della domanda, non è sufficiente avere un sistema produttivo snello e flessibile se non si può contare su

una *supply chain* e su una rete di fornitura altrettanto disponibile ad adeguarsi alle variazioni della domanda.

Più concretamente, il problema è quello di far sì che durante l'intero processo di generazione del valore, dalla materia prima al prodotto servizio per il cliente finale venga perseguita l'eliminazione dei "muda" attraverso l'impiego delle logiche e soprattutto delle metodologie tipiche del *lean thinking*, vale a dire:

- una *supply chain* snella nella struttura organizzativa
- che utilizza strumenti evoluti e "snelli" per lo scambio delle informazioni
- che presidia il servizio e il fattore tempo alla stessa stregua del costo e della qualità

Questo è il motivo per cui da più parti si è impegnati su nuovi strumenti e metodologie da adottare per rendere "snella" l'intera *supply chain*.

Conclusioni

Le sfide che le aziende devono intraprendere per sopravvivere in mercati sempre più competitivi vedranno sicuramente la nascita di nuovi modelli organizzativi, anche grazie allo sviluppo che avranno i mezzi di gestione delle informazioni. Una delle esigenze a cui questi sistemi dovranno rispondere sarà la flessibilità, intesa come capacità di adeguarsi sia a variazioni repentine della domanda, che alla diversificazione dei prodotti/servizi da offrire.

Il presupposto per acquisire un vantaggio competitivo risulta quindi quello di dotarsi di una struttura organizzativa snella e di strumenti di gestione che privilegiano la flessibilità e l'eliminazione degli sprechi lungo tutta la catena di generazione del valore.

Oriente e Occidente a confronto

Finalmente è stato pubblicato il volumetto degli Atti del nostro 10° simposio, *Alleanze strategiche e partnership tecnologiche nei nuovi modelli di impresa - Oriente e Occidente a confronto*.

Le relazioni di esperti italiani e giapponesi, e le testimonianze di importanti Gruppi internazionali, pur essendo trascorso qualche mese dalla loro presentazione nell'ambito del simposio, restano sempre attuali e riteniamo che costituiscano un valido contributo per approfondire il tema della collaborazione tra le imprese e individuare nuovi modelli organizzativi per competere nei mercati mondiali. L'innovazione organizzativa mediante nuove formule relazionali e nuovi sistemi aziendali, insieme alla competenza tecnologica, è infatti fondamentale per le imprese perché abbiano successo nella nostra epoca caratterizzata da un'economia sempre più globale e in rapida evoluzione. Siamo certi che queste pagine possano risultare utili per il rinnovamento e il miglioramento delle aziende. Le imprese che desiderino ricevere in omaggio il volumetto sono pregate di contattare la nostra segreteria:

Grazia Banchi
Tel. 02.72138318 - Fax 02.8053784
E-mail: g.banchi@jmac.consiel.it



Un nuovo premio TPM per SAGIT-UNILEVER

“Award for Excellence in Consistent TPM Commitment” assegnato allo stabilimento di Cisterna (Latina)

“L'applicazione continua dei pilastri del TPM (Total Productive Maintenance) sta, giorno dopo giorno, divenendo ‘corredo genetico’ dello stabilimento”, scriveva nel marzo 1999 Antonio Conti, coordinatore del progetto TPM dello stabilimento Sagit di Cisterna. Dopo anni di impegno e di brillanti risultati, il cambiamento del patrimonio genetico dello stabilimento è totale. A testimoniarlo sono l'ing. Shirose, vicepresidente del Jipm (Japan Institute of Plant Maintenance) e il prof. Kumagai, esperto mondiale di TPM, che lo scorso 1° giugno hanno compiuto il previsto *audit* prima dell'assegnazione del prestigioso premio.

Lo stabilimento di Cisterna ha conseguito livelli di eccellenza nelle attività di applicazione del TPM. In particolare, i risultati conseguiti si riferiscono alla riduzione dei costi - ottenuta mediante l'eliminazione degli sprechi, la diminuzione dei difetti e l'aumento della produttività - alla sicurezza, con una riduzione straordinaria degli incidenti e degli infortuni, e all'elevato livello di qualità raggiunto.

Il premio attuale si aggiunge al “PM Award for TPM Excellence 1st Category”, già conseguito nel 1999. Il TPM, che permea ormai tutta la cultura di Sagit, con le sue fabbriche di gelati (Algida) e surgelati (Findus), è divenuto uno strumento manageriale che il Gruppo Unilever, a cui Sagit appartiene, ha suggerito per le attività di innovazione e miglioramento ai suoi circa 500 stabilimenti sparsi per mondo.

L'assegnazione dell'ambito premio, oltre a coronare l'impegno di tutto il personale dello stabilimento di Cisterna, è anche un riconoscimento del valido supporto che i consulenti Jipm e Jmac Consiel hanno offerto perché venisse garantita la correttezza dell'approccio e l'adattamento degli insegnamenti giapponesi alla situazione italiana, senza modificare la sostanza.



WORKSHOP JMAC CONSIEL

LEAN THINKING

“COME CONIUGARE FLESSIBILITÀ ED EFFICIENZA PER RISPONDERE ALLA VARIABILITÀ DEL MERCATO”

Un incontro “snello” e concreto per confrontarsi sulle logiche della Lean Manufacturing, acquisire consapevolezza sugli strumenti operativi, verificare alcuni casi concreti di applicazione e toccare con mano i benefici dell'applicazione dei modelli di funzionamento “snelli”.

Milano

Auditorium JMAC Consiel

14 settembre 2001 dalle ore 9 alle 17

Per informazioni:
Grazia Banchi - Tel. 02.72138318 - Fax 02.8053784
E-mail: g.banchi@jmac.consiel.it