



ASSOLOMBARDA

I vantaggi della Lean Organization per le PMI

Bruno Rinaldi

28/02/2019



ASSOLOMBARDA





ASSOLOMBARDA

Agenda

Introduzione al Lean Thinking:

- Evoluzione storica del “pensiero snello”
- Caccia agli sprechi!
- I 5 principi del Lean Thinking

Il progetto impresa snella:

- I passi del progetto
- I benefici



ASSOLOMBARDA

Evoluzione storica del «Pensiero Snello»

1960 - La Lean nasce in fase di crescita economica

- Obiettivo di soddisfare la domanda
- Time to market
- Attenzione alla qualità



Lean come strumento per migliorare i processi manifatturieri

Oggi



Lean viene vista anche (prevalentemente) come uno strumento per contenere i costi



Applicazione della Lean ad aziende di servizio

www.assolombarda.it

www.assolombardanews.it

Seguici su     



ASSOLOMBARDA

Caccia agli sprechi !!!!

Alla base della **filosofia Lean** c'è la totale dedizione alla **caccia ed eliminazione degli sprechi** con il fine di poter **produrre in modo snello**, cioè utilizzando solo le risorse necessarie. Gli **sprechi**, in una azienda, sono costituiti da tutte le attività che **assorbono risorse e non arricchiscono il prodotto di valore**.

- Attese →
- Difetti qualitativi
- Sovra-produzione
- Materiale/Informazioni in attesa di processamento
- Funzionalità non in linea con le esigenze dei clienti
- Lavorazioni non necessarie
- Spostamenti non necessari (persone)
- Trasporti non necessari (beni)

È il più semplice da ottenere ma il più difficile da correggere, perché il tempo non si accumula sul pavimento come gli sprechi di materiale.
(Henri Ford, 1926)





ASSOLOMBARDA

I 5 principi del Lean Thinking

I principi fondamentali espressi dalla filosofia del **Lean Thinking** sono:

1. Definire il **valore (value)**
2. Identificare il **flusso di valore (value stream)**
3. Far **scorrere** il flusso (**flow**)
4. Legare il tutto al cliente (**pull**)
5. Perseguire la **perfezione**



ASSOLOMBARDA

I 5 principi del Lean Thinking

1. Definire il valore (value)

L'identificazione di ciò che vale e solo ciò che vale produce valore, altrimenti è spreco. Il valore viene definito dal cliente ed assume significato attraverso un prodotto/servizio in grado di soddisfare le sue esigenze ad un dato prezzo e ad un dato momento.

Il punto di partenza è la chiara comprensione di che cosa è questo “valore”:

da $\text{Costo} + \text{MarkUp} = \text{Prezzo}$

a $\text{Prezzo (valore)} - \text{MarkUp} = \text{Costo}$

Solamente una piccola frazione del tempo e dello sforzo impiegato in una organizzazione aggiunge valore per il cliente finale.

www.assolombarda.it

www.assolombardanews.it

Seguici su     



ASSOLOMBARDA

I 5 principi del Lean Thinking

2. Identificare il flusso di valore (value stream)

Identificare il flusso di valore per ogni prodotto, cioè l'insieme delle azioni che portano valore al cliente finale, es. attraverso le attività di progettazione, acquisizione e gestione dell'ordine, trasformazione della materia prima in prodotto finito e spedizione.

L'analisi del flusso di valore mette in evidenza la quantità di spreco attraverso la classificazione delle attività in tre categorie:

- Attività che creano valore;
- Attività che non creano valore ma necessarie;
- Attività che non creano valore e non sono necessarie (ossia eliminabili)



ASSOLOMBARDA

I 5 principi del Lean Thinking

3. Far scorrere il flusso (flow)

Via via che si identificano ed eliminano le attività non a valore aggiunto per il cliente, si devono far fluire quelle che il cliente ritiene importanti, e quindi a valore aggiunto.

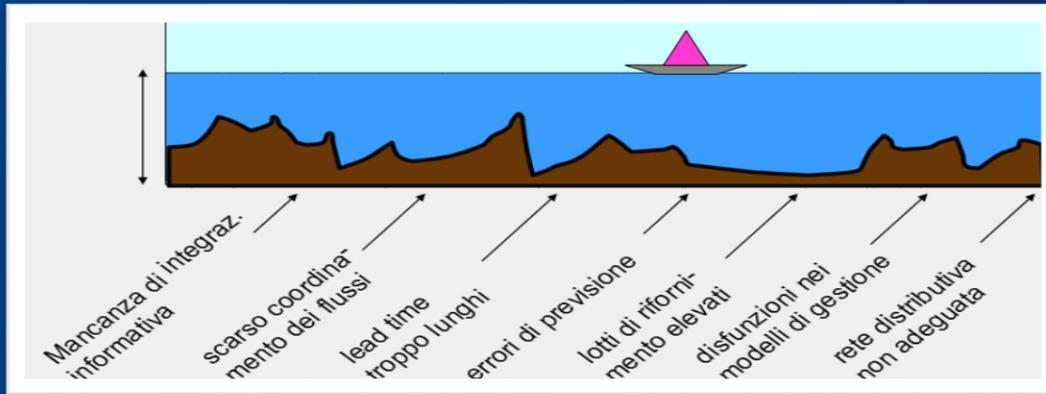
Il pensiero snello rovescia il tradizionale modo di ragionare attraverso lotti, funzioni, poiché i compiti possono essere eseguiti in modo più efficace se i prodotti scorrono ininterrottamente dalla materia prima al prodotto finito.



ASSOLOMBARDA

Scorte : da soluzione a problema

La barca e gli scogli



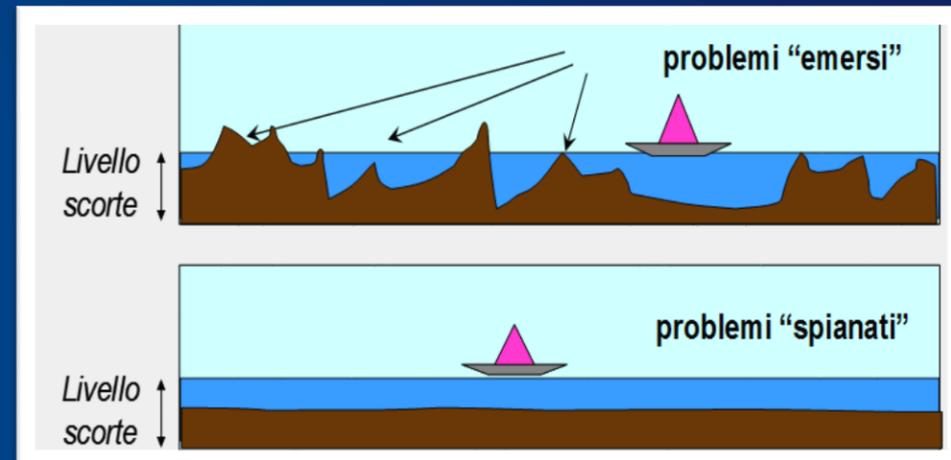
Obiettivo:

Abbassare il livello delle scorte per scoprire la cause di inefficienza e spreco (MUDA), successivamente eliminarle

MAGGIOR INCERTEZZA

RICHIEDE MAGGIORI SCORTE

La barca deve fluire senza intoppi, garantendo il livello di servizio





ASSOLOMBARDA

I 5 principi del Lean Thinking

4. Legare il tutto al cliente (pull)

Quando l'azienda ha definito il valore per il cliente, ha eliminato gli ostacoli e quindi gli sprechi per far sì che il flusso continui senza interruzioni, allora è giunto il momento di permettere ai clienti di tirare il processo che crea valore.

Obiettivo:

Attivare il vero flusso del valore, ossia:

- fare in modo che il flusso sia tirato dal cliente,
- realizzare prodotti o servizi che il cliente vuole nel momento in cui li vuole.

Estendere il flusso e l'approccio Lean ai fornitori per realizzare un intelligente rapporto di partnership lungo tutta la catena di fornitura.



ASSOLOMBARDA

I 5 principi del Lean Thinking

5. Perseguire la perfezione

Il processo volto a ridurre sforzi, tempi, spazi, costi ed errori non ha mai fine nonostante il risultato dei nostri sforzi si avvicini sempre più ai desideri del cliente.

Il miglioramento può manifestarsi attraverso grandi innovazioni tecnologico/organizzative ma molto più frequentemente è il frutto di tanti piccoli ma sistematici affinamenti (Kaizen).

Quando la qualità è sufficiente?
Quando il costo è abbastanza basso?
Quando gli sprechi sono abbastanza bassi?

www.assolombarda.it
www.assolombardanews.it
Seguici su     





ASSOLOMBARDA

Esperienza Assolombarda

Le PMI sono motore dell'economia milanese ed europea.

Il Consorzio Qualità nel 2009 ha varato una iniziativa «*Lean - Impresa Snella*» per favorire l'introduzione del modello «Lean» nelle PMI, customizzando tale modello sulla base delle loro esigenze e peculiarità.

www.assolombarda.it

www.assolombardanews.it

Seguici su     



ASSOLOMBARDA

L'Impresa Snella 2010 - 2014

Il Progetto “Impresa Snella” è proseguito per ulteriori 4 anni con la diffusione del modello “Impresa Snella” a nuove PMI:

- **Selezione fino a 10-12 PMI**
- **Assistenza qualificata da parte di esperti del Consorzio Qualità e del Politecnico di Milano.**



ASSOLOMBARDA

L'Impresa Snella - FASI

L'impegno di tempo richiesto alle imprese interessate è stato di alcune mezze giornate suddivise nell'arco di quattro - sei mesi.

Fasi :

- **Creazione del gruppo di aziende partecipanti;**
- **Effettuazione di un percorso misto alternato di incontri collettivi presso Assolombarda e presso le aziende partecipanti;**
- **Condivisione dei risultati finali del progetto.**

www.assolombarda.it

www.assolombardanews.it

Seguici su     



ASSOLOMBARDA

NELL'AMBITO DELLE ATTIVITA' SVOLTE:

- Individuazione aree di miglioramento e adozione dei modelli Lean più corretti per ognuna (opportunamente semplificati per le PMI);
- Sviluppo di un approccio orientato alla integrazione di tali modelli semplificati con quelli di Gestione Qualità già (in genere) esistenti presso le medesime.



BENEFICI: miglioramento consuntivato fino al 40% nelle aree oggetto di attenzione (per maggiore produttività, maggiore controllo, minori sprechi)



ASSOLOMBARDA

Le Chiavi del successo della LEAN ORGANIZATION

- Forte Commitment da parte della direzione Aziendale
- Organizzazione del progetto con risorse competenti e con autonomia operativa e decisionale;
- Disponibilità ad acquisire e diffondere Know how all'interno dell'azienda;
- Perseveranza nella gestione del cambiamento;
- Coinvolgimento dei collaboratori attraverso la partecipazione attiva alla diagnosi ed alla formulazione delle proposte.





ASSOLOMBARDA

Benefici raggiunti già nei primi due anni da chi implementa la LEAN

- **Migliore qualità dei prodotti;**
- **Maggiore soddisfazione del cliente finale;**
- **Maggiore flessibilità;**
- **Riduzione degli sprechi (che implica una riduzione dei costi, ossia il miglioramento della profittabilità aziendale);**
- **Migliore produttività della manodopera;**
- **Coinvolgimento di tutti i soggetti aziendali, per un miglioramento del clima aziendale.**

www.assolombarda.it

www.assolombardanews.it

Seguici su     



ASSOLOMBARDA





ASSOLOMBARDA



WHY NO LEAN?

Le Diffidenze nelle PMI

- **I costi per la formazione dei dipendenti**
- **La diffidenza verso una metodologia che viene da lontano**
- **La mancanza di coinvolgimento e adeguato supporto da parte della Direzione**
- **Il coinvolgimento di persone non adeguate al compito**
- **Obiettivi non immediati**
- **Obiettivi non realistici o poco chiari**
- **Difficoltà a misurare il miglioramento**



ASSOLOMBARDA

I Prerequisiti

- **Cambiamento culturale: forte orientamento al cliente**
- **Coinvolgimento del management**
- **Coinvolgimento delle migliori risorse nel progetto**
- **Valutazione del ritorno sull'investimento**
- **Focalizzazione sulle aree di maggior interesse**
- **Richiesta di investimenti modesti**
- **Impiego di strumenti ed interventi concreti e pratici**
- **Forte orientamento a risultati nel breve termine**
- **Formazione continua e diffusa**
- **Obbiettivi chiari**

www.assolombarda.it

www.assolombardanews.it

Seguici su     



ASSOLOMBARDA

Criticità Rilevate

1. Aziende sovra/sotto strutturate in aree funzionali critiche

2. Problematiche relative a:

- **gestione progetti e commesse (ritardi, incompletezza informazioni)**
- **gestione scorte magazzino (eccessi, obsolescenza sotto stock)**
- **flusso interno delle merci e dei processi (flussi contorti o intrecciati)**
- **mancata individuazione e rimozione dei colli di bottiglia.**

www.assolombarda.it

www.assolombardanews.it

Seguici su     



ASSOLOMBARDA

Le trappole – La via Verso l'Insuccesso

- **Mancato supporto all'attività da parte della Direzione**
- **Mancata comprensione del modello da parte della Direzione**
- **Mancanza budget di tempo**
- **Mancati risultati immediati**
- **Obbiettivi poco chiari e non realistici**