

E-Procurement

Lean & Digitize Procurement

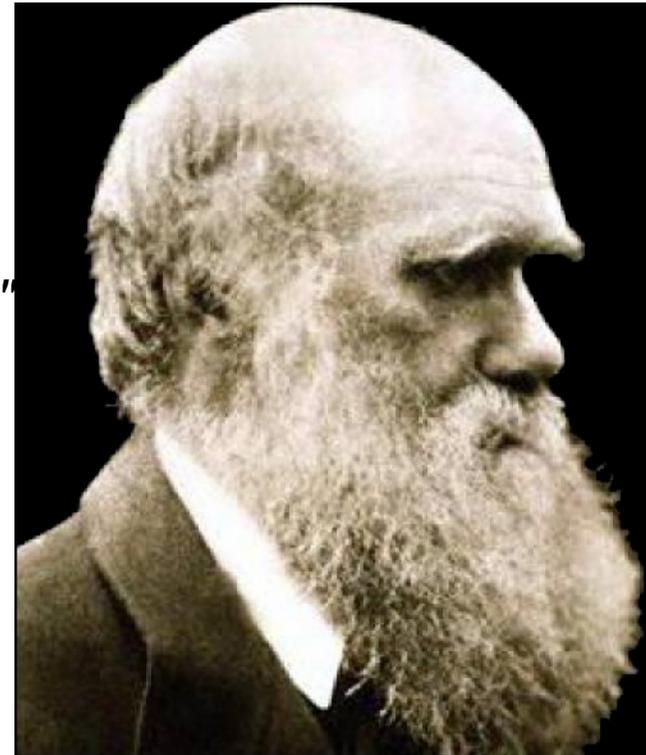
Prof. Bernardo Nicoletti
Università di Tor Vergata



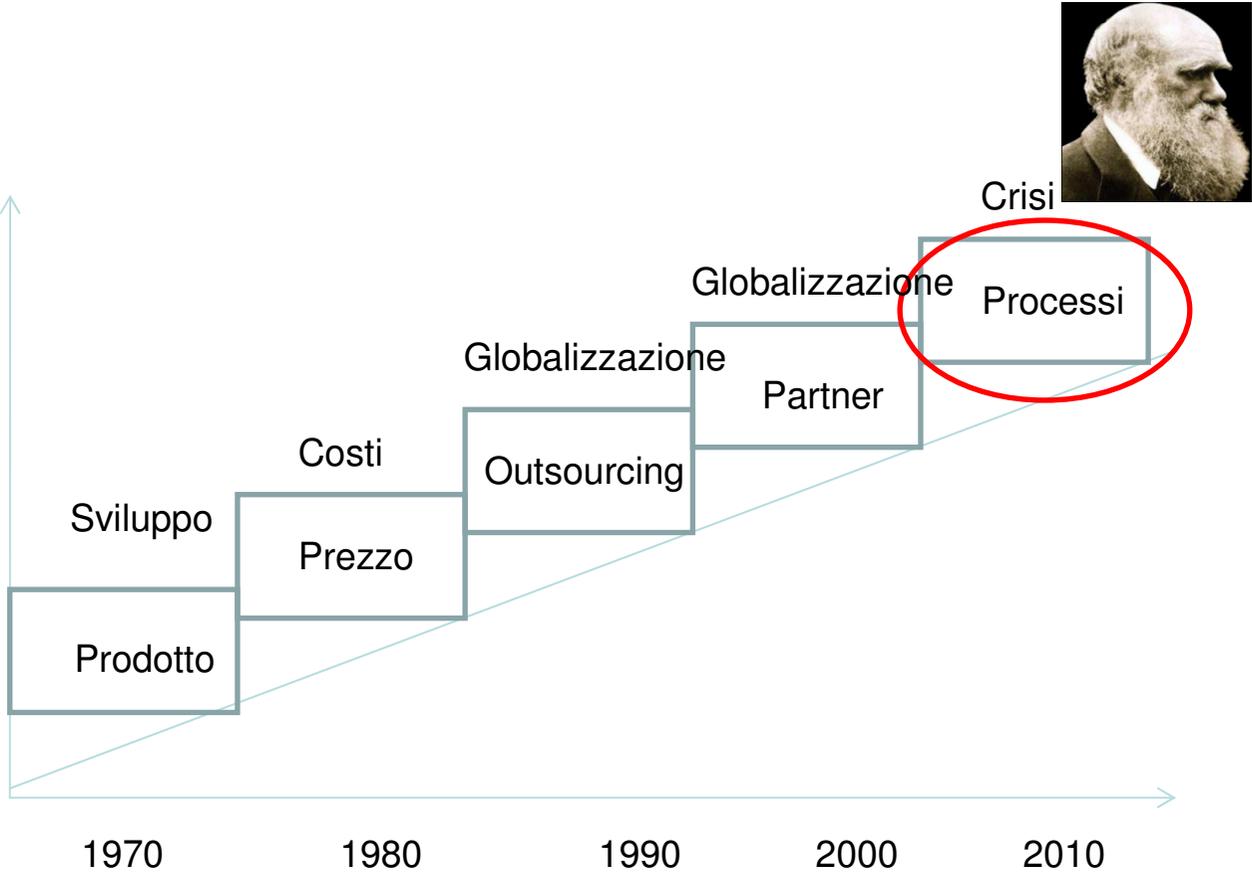
Evolve or Die

It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change."

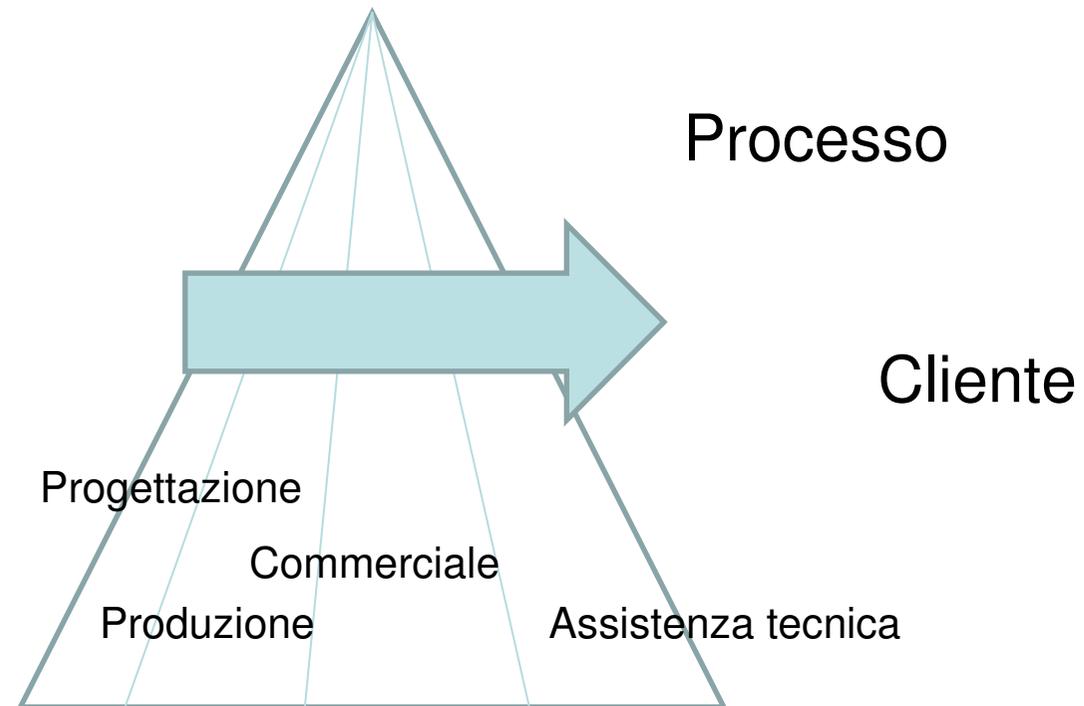
Charles Darwin



Cambiamenti nel Focus



Organizzazione e Processi

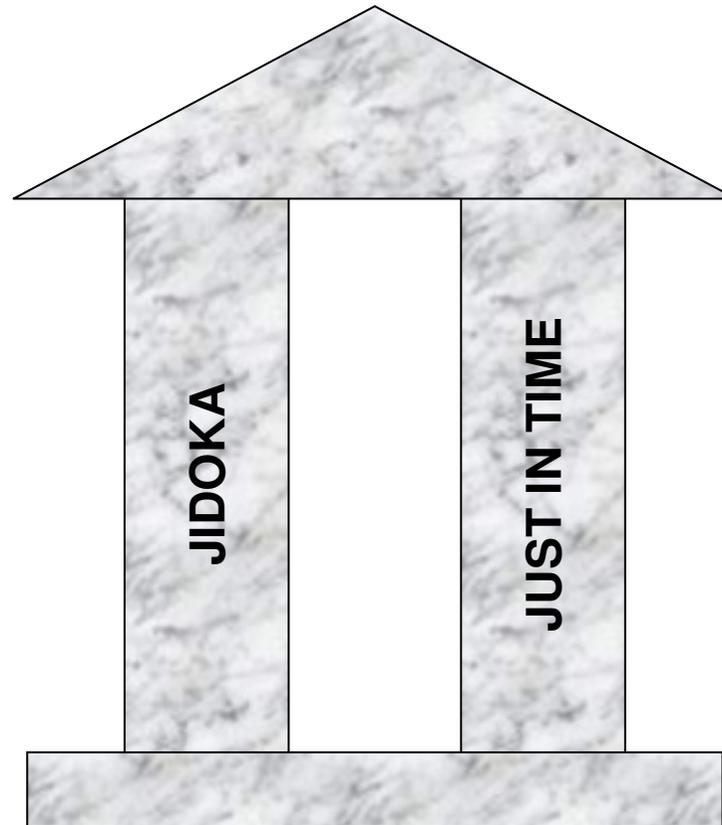


Il Toyota Production System

Kiichiro Toyoda



Jidoka
Anni '20



Taiichi Ohno



Just in Time
Anni '40

Filosofia giapponese

Filosofia tradizionale

Grandi giacenze

=

Grande capacità di fornitura

=

**Orientamento verso
il cliente**

Filosofia giapponese

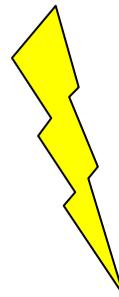
Bassi tempi di
attraversamento

=

Grossa reattività

=

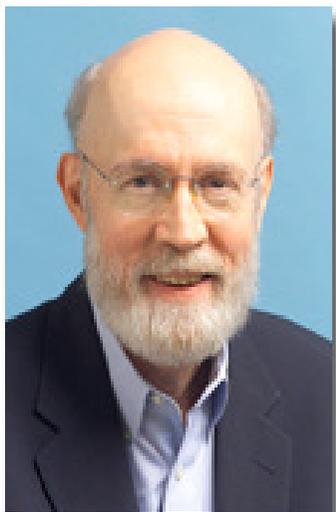
**Forte orientamento
verso il cliente**



I cinque principi del Lean Thinking (1996)

VALORE

James Womack



Daniel Jones



**FLUSSO DI
VALORE**

FLUSSO

TIRARE

JUST IN TIME

PERFEZIONE

Il Pensiero Snello (Lean Thinking)

Inizialmente

- Introdotta da Toyoda alla Toyota
- Basata sul lavoro sulla linea di lavorazione
- Molto orientata alle industrie automotive / engineering industries
- Diretta dalla produzione

Oggi

- Esteso nel tempo a tutte le funzioni aziendali e a tutti i tipi di organizzazioni
- Relativo all'ottimizzazione del sistema
- Relativo all'intero processo
- Aiuta a gestire tutti i tipi di variabilità

Chi è il Cliente?

- Diretto Distributori, GDO.
- Indiretto Consumatore
- Definizione di Cliente: “Colui che paga per il prodotto/servizio”
- Il Cliente non è necessariamente esterno all’azienda, ma può essere il reparto a valle

Organizzazione Snella

Obiettivo: allineare le attività che creano valore per i clienti nella giusta sequenza (PROCESSO)

Elimina Gli sprechi (i MUDA): qualsiasi attività o risorsa che non crea valore per il cliente

Valore Aggiunto

PROCESSO LAVORATIVO

Lavoro con valore aggiunto

Attività con le quali un prodotto acquisisce valore aggiunto

Attività per le quali il cliente è pronto a pagare

Spreco eliminabile

Attività che non conferiscono valore aggiunto, ma che possono essere eliminate

Spreco riducibile (nascosto)

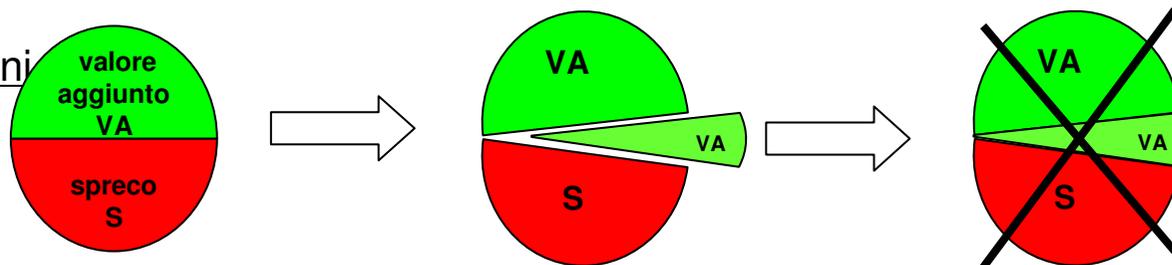
Attività che non conferiscono valore aggiunto, ma che in determinate circostanze devono essere svolte



Miglioramento Anziché Compressione Prestazioni

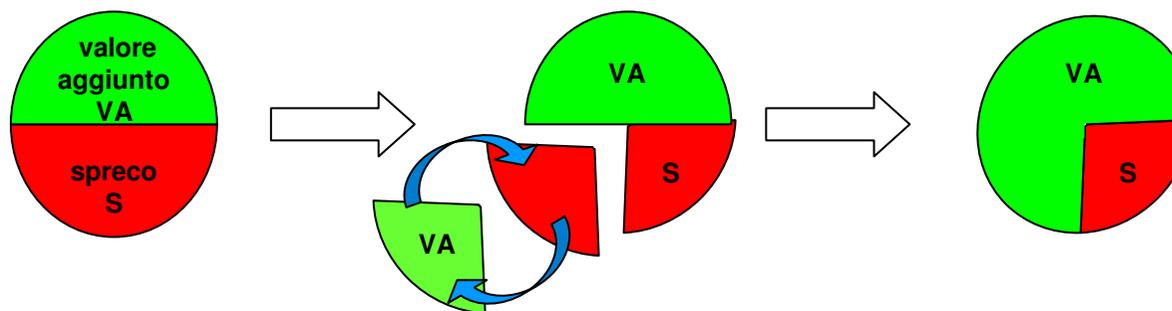
Compressione delle prestazioni

Compressione del valore aggiunto



Miglioramento

Sostituzione degli sprechi attraverso il valore aggiunto



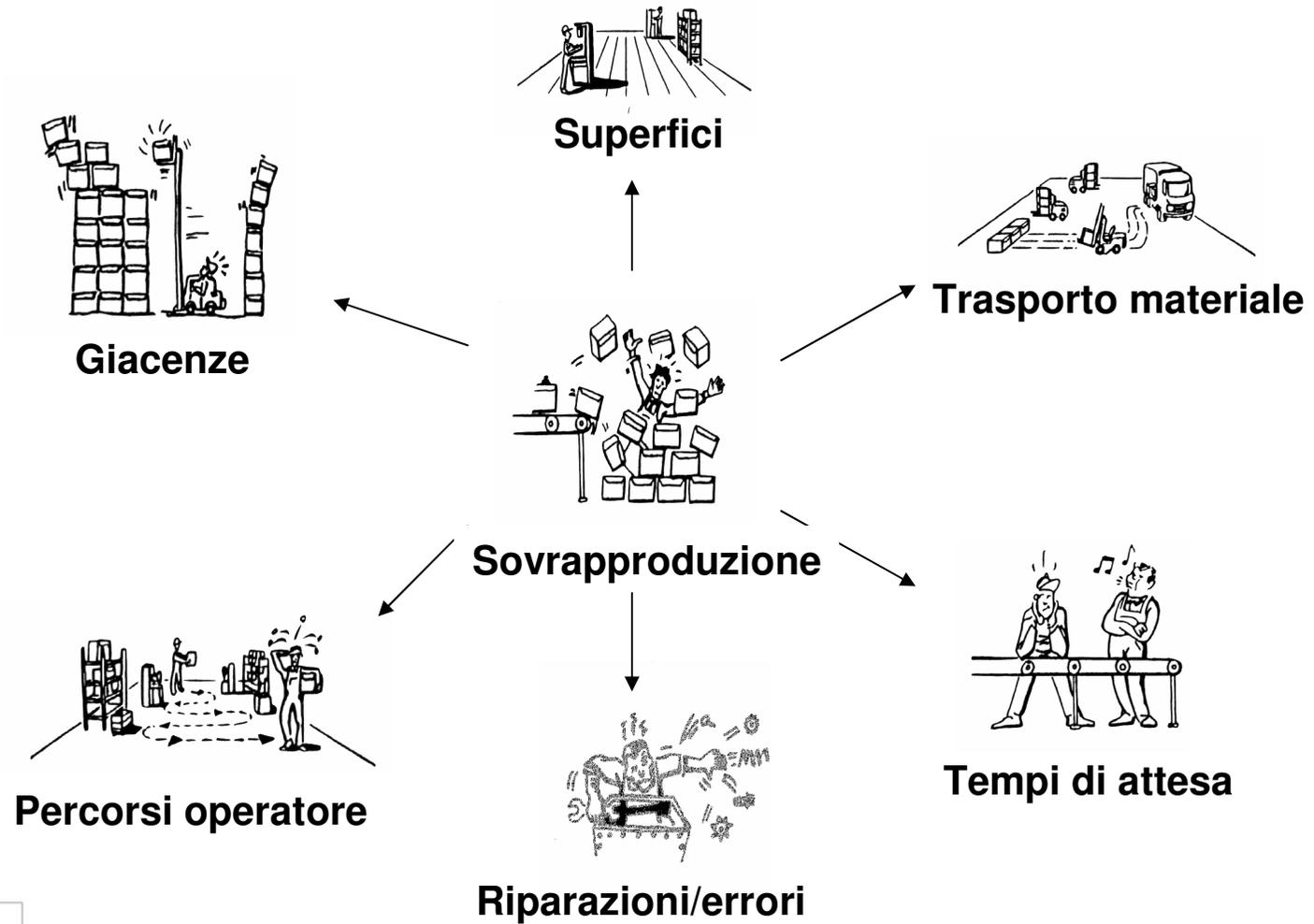
Principi Lean

- Definire Il Valore (Value)
- Identificare Il Flusso Del Valore (Value Stream)
- Fare Scorrere Il Flusso (Flow)
- Fare In Modo Che Il Flusso Sia Tirato (Pull)
- Miglioramento continuo (Perfection)

I principi fondamentali del Lean

- Individuare ciò che è valore per il cliente
 - Eliminare le azioni che non producono valore (*muda*)
 - Organizzarsi per lavorare a cicli brevi o, quando possibile, a *flusso*
 - Eseguire le attività solo se necessario, ovvero se richieste dal cliente interno e/o esterno (*pull*)
 - Non c'è limite al miglioramento, bisogna tendere alla perfezione (*kaizen*)
-
- Mentre questi principi sono già metabolizzati da anni in ambiente produttivo, meno immediata è la loro applicazione nell'ambito dei servizi, dell'innovazione e dello sviluppo prodotto

Possibili tipi di spreco



Macro-Processi Aziendali

- Introduzione di Nuovi Prodotti
- Dal Mercato all'Ordine
- Dall'Ordine agli Incassi
 - Di cui è parte il Procurement
- Il Back Office

Il Sesto Principio Lean: Lo Sviluppo Fornitori

- Convertire la catena dei fornitori ai principi snelli
- Riorganizzare la loro produzione, il loro sviluppo prodotti, il loro sistema di gestione degli ordini → coinvolgimento totale
- Instaurare relazioni di partnership per far crescere il fornitore → maggiore integrazione
- Passare da controllo qualità in accettazione a garanzia qualità da parte del fornitore
- Far produrre al fornitore di solo ciò che serve
- Integrare il kanban lungo la catena di fornitura

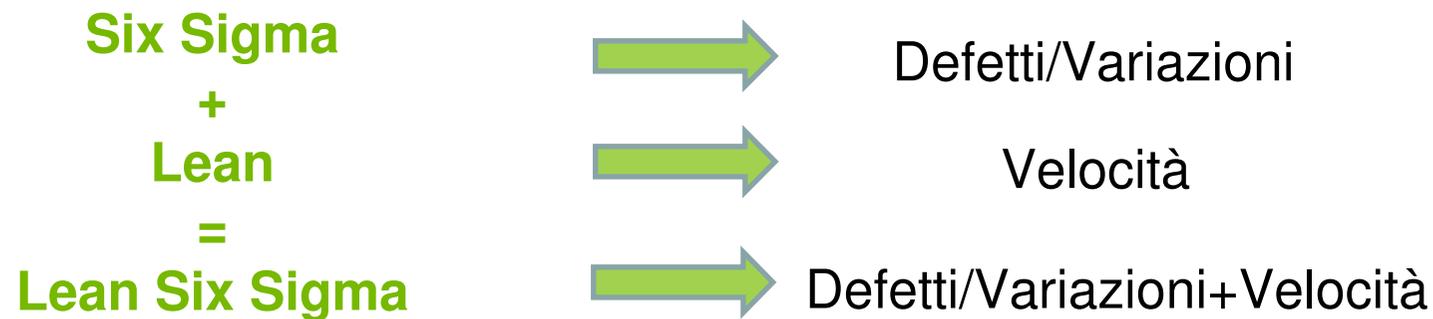
Sesto Principio: Metodologia

- Scegliere la catena di fornitura da migliorare
- Costituzione di un team aziendale
- Determinazione del flusso (lead time di approvvigionamento, costificazione)
- Macroanalisi del flusso e definizione degli obiettivi
- Definizione dei fornitori e loro coinvolgimento
- Definizione della formazione necessaria ai fornitori
- Costituzione di un team allargato azienda + fornitori
- Analisi della situazione attuale (mappatura dell'As-Is)
- Linee guida per il miglioramento e Gantt delle attività
- Attuazione del piano

Extended Value Stream Mapping

- Coinvolge tutte le azioni richieste per produrre un prodotto, lungo tutta la catena del valore
- Current State Map: estensione dell'As-Is a tutta la catena, mappando tutte le modalità di trasporto, i flussi delle informazioni, il valore e le tipologie delle informazioni; valutare l'amplificazione della domanda (effetto Forrester)
- Future State 1: introdurre il sistema pull nelle varie aziende facenti parte della catena del valore
- Future State 2: pull livellato tra stabilimenti; es.giro del latte
- Ideal State: flusso compresso delle sole attività a valore aggiunto, in un unico punto produttivo, vicini ai clienti

Lean Six Sigma è un Approccio Interessante



Lavorare su:

- Il percorso dei **prodotti**
- Il percorso dei **processi**

L'Architettura del Lean & Digitize

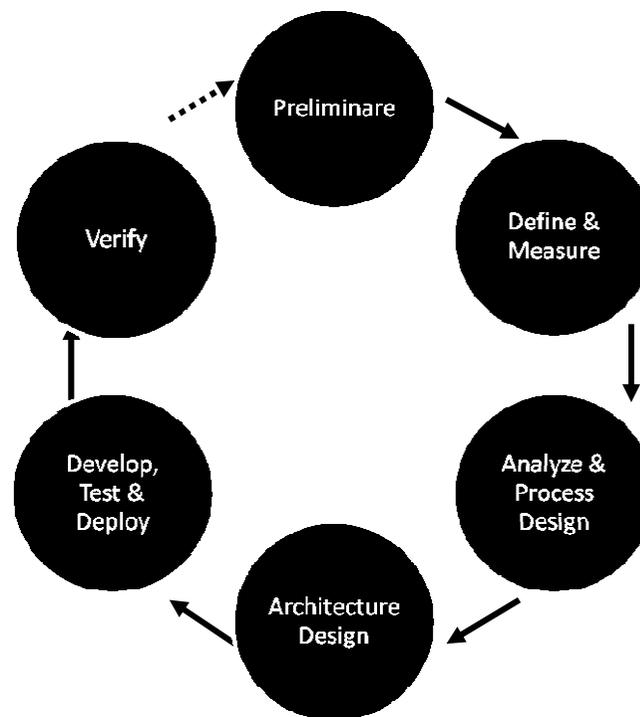


Implementare un insieme di miglioramenti e buone pratiche per permettere all'organizzazione di guadagnare vantaggi competitivi attraverso un migliore sistema e al tempo stesso rimuovendo lo "spreco" ne:

- Il percorso del **processo**
- Il percorso **fisico**
- Il percorso dell'**automazione**

“ **information systems have to do more than manage huge amount of financial data.** ” **Bill Gates**

Il Lean & Digitize*

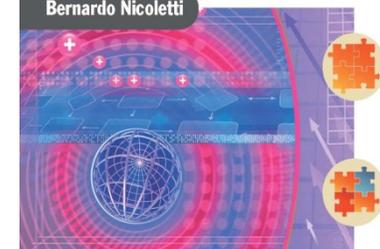


OPERATIONS MANAGEMENT

La metodologia del Lean & Digitize

Per una organizzazione eccellente

Bernardo Nicoletti



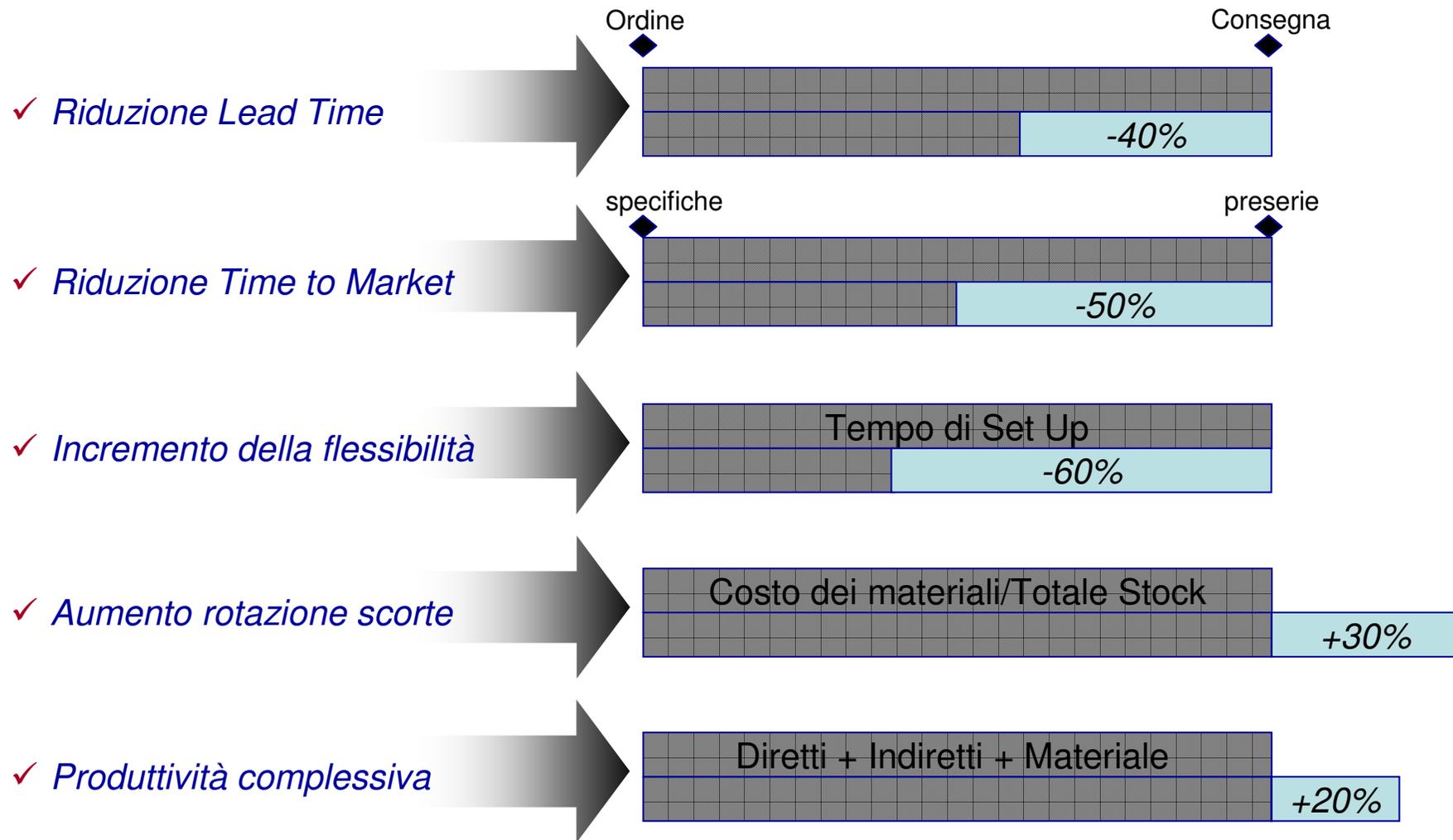
FRANCOANGELI

“... information systems have to do more than manage huge amount of financial data...” Bill Gates

Benefici del Lean & Digitize

- Ridotto **inventario** lungo la catena del valore
- Maggiore **predittibilità** intorno ai tempi di riapprovvigionamento e al rispetto dei tempi di consegna
- **Affidabilità** aumentata → il prodotto giusto al tempo giusto al prezzo giusto
- Maggiore **soddisfazione del cliente** grazie alla maggiore precisione nelle previsioni di consegna
- Dati, processi e sistemi più robusti → **efficacia** manageriale
- Maggior controllo sulla **qualità**. i difetti e le cause radice dei difetti (6Sigma)
- Miglior gestione dei contratti con nuovi **partner** operativi
- Posizionare l'organizzazioni per crescita **rapida** nei settori e mercati emergenti

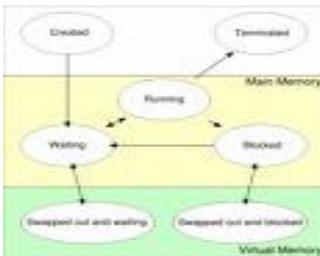
Esempi di risultati in Italia



Il Futuro

Integrazione

Processi



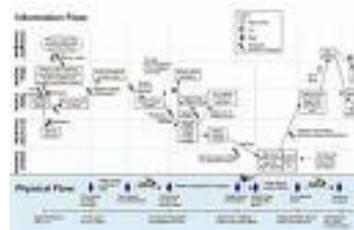
Maggiore integrazione tra
l'approccio per processi e per
prodotti

Gestione dei processi end-to-end

Analizzare gli aspetti Sociali nei
Processi

Mobilità

Fisici



Virtual Branch in a Box?

Mobile Branches

Serving Coffee?

Playground for children?

Collaborazione

Automazione



Sempre più
Web 2.0 => Lean 2.0

Video: Web 3.0?

Dispositivi personali

Reti sociali

Il Segreto del Successo: L'Agilità

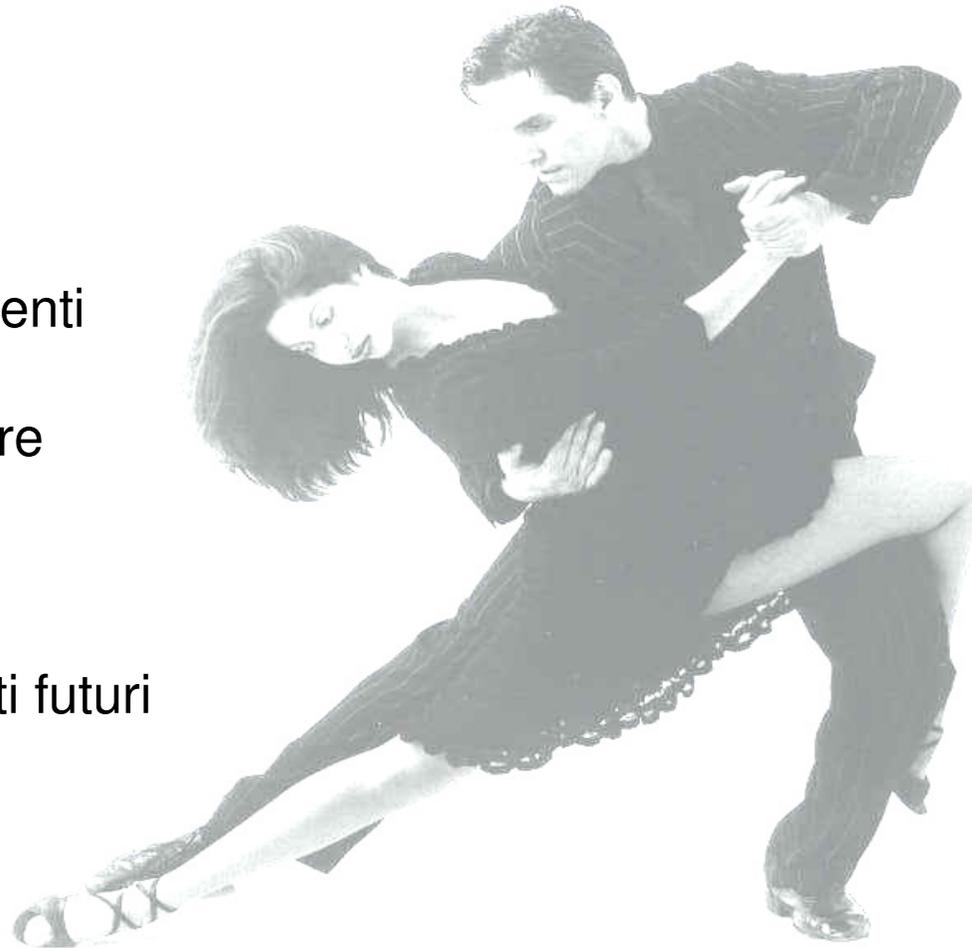
Valutare il contesto

Rispondere ai cambiamenti

Tentare di standardizzare

Personalizzare

Permettere cambiamenti futuri



“When things change you must be ready to change with them”, Paulson