

Lean & Digitize: Eccellenza nella Gestione Documentazione

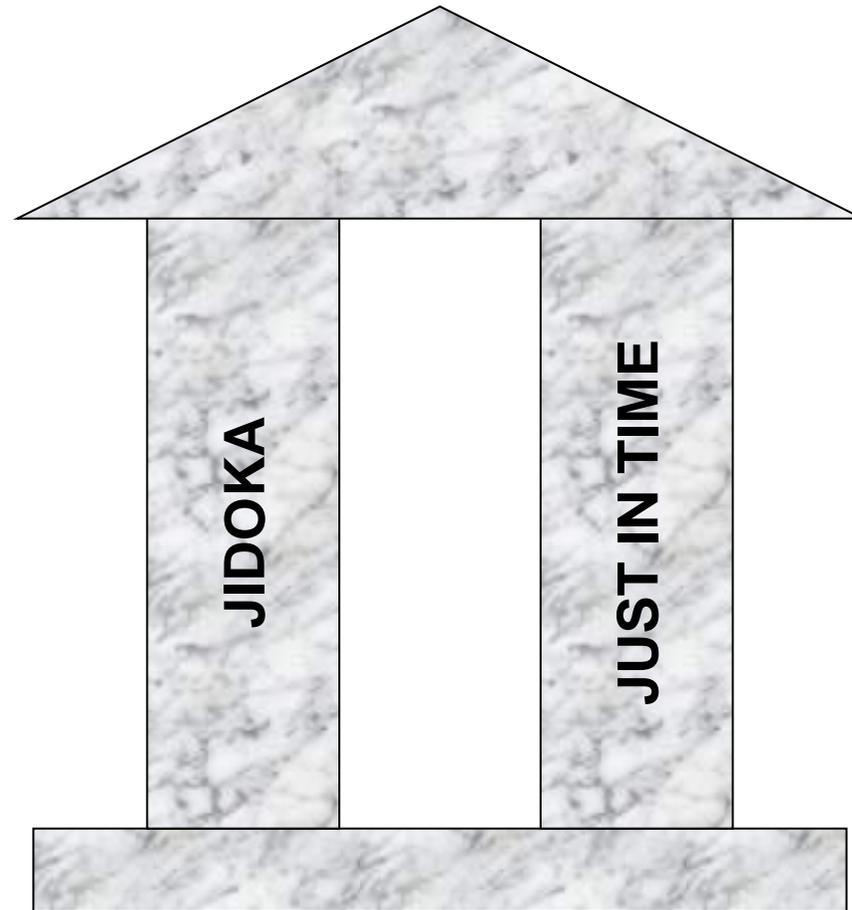
Bernardo Nicoletti,
Milano, 19 settembre 2013

II Toyota Production System

Kiichiro Toyoda



Jidoka
Anni '20



Taiichi Ohno



Just in Time
Anni '40

I cinque principi del Lean Thinking (1996)

VALORE

James Womack



Daniel Jones



**FLUSSO DI
VALORE**

FLUSSO

TIRARE

PERFEZIONE

Il Pensiero Snello (Lean Thinking)

Inizialmente

- Introdotto da Toyoda alla Toyota
- Basato sul lavoro sulla linea di lavorazione
- Molto orientato alle industrie automotive / engineering industries
- Diretto 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

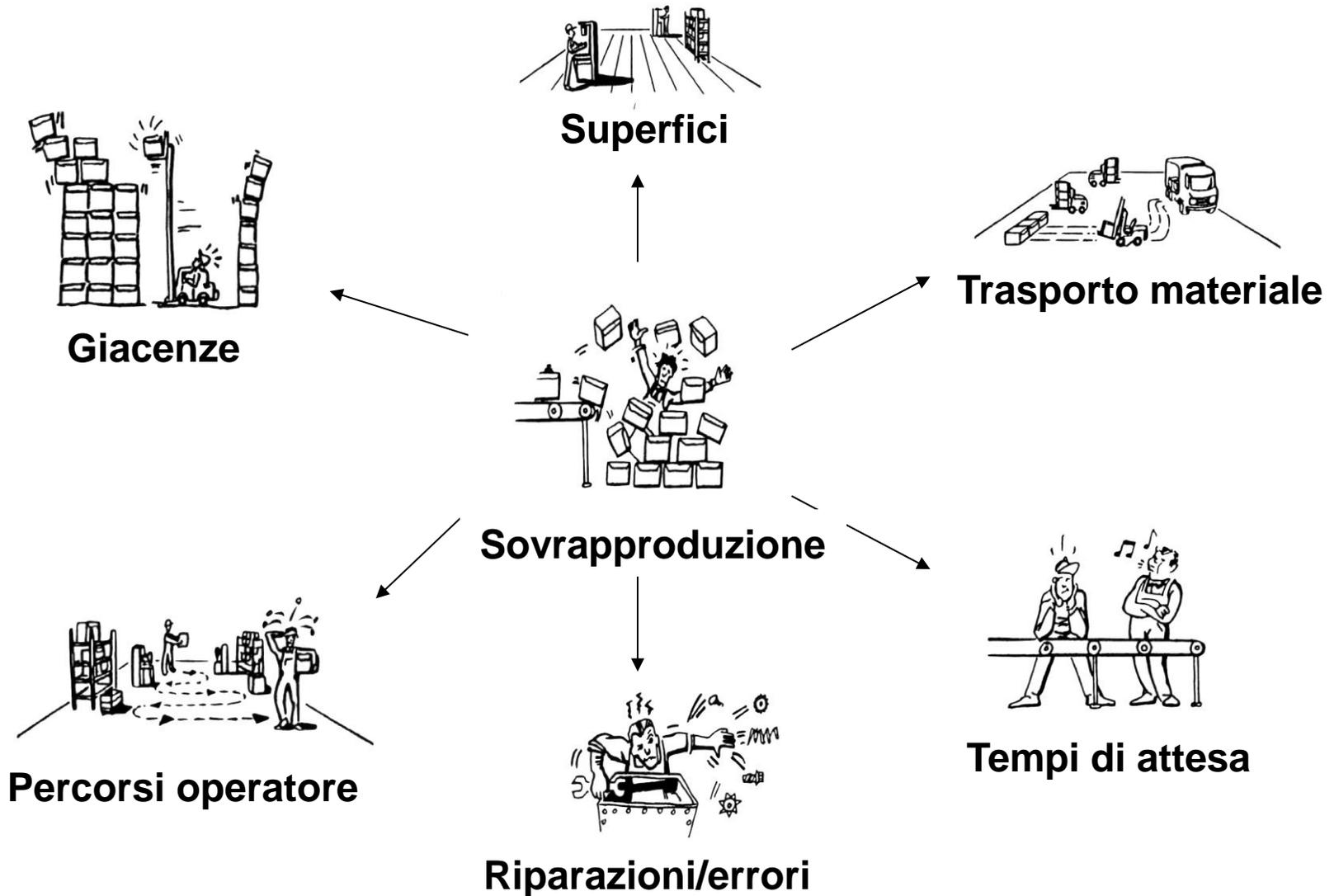
Definire Il Valore

- Distinguere le attività a valore aggiunto dal Muda
→ 7 sprechi
- Il valore è definito dal Cliente
- Il prodotto/servizio deve essere in grado di soddisfare le esigenze del cliente, ad un dato prezzo, in un dato momento
- Per comprendere a fondo il valore occorre identificarsi: nel progetto, nell'ordine, nel prodotto finale
→ nel cliente

Prodotti approntati e non necessari comportano tutti i tipi possibili di spreco

TIPI DI SPRECO

VALUE



Altri Sprechi

- Cattivo utilizzo risorse
 - Separazione tra funzioni aziendali
 - Incomprensioni tra le funzioni aziendali
 - Sottoutilizzazione delle capacità delle persone

Da «Lezioni Americane» di Italo Calvino

Lean &
Digitize



Dedicherò la prima conferenza all'opposizione leggerezza-peso, e sosterrò le ragioni della leggerezza.

Dopo quarant'anni che scrivo fiction, dopo aver esplorato varie strade e compiuto esperimenti diversi, è venuta l'ora che io cerchi una definizione complessiva per il mio lavoro; proporrei questa: la mia operazione è stata il più delle volte una sottrazione di peso; ho cercato di togliere peso ora alle figure umane, ora ai corpi celesti, ora alle città; **soprattutto ho cercato di togliere peso alla struttura del racconto e al linguaggio.**

Gli Sprechi nella Gestione della Documentazione

Lean &
Digitize



Sovrapproduzione	Stampare documenti prima che servano Comprare prima che serva Elaborare documenti prima che servano all' operatore nella fase successiva
Qualunque forma di elaborazione di documenti a lotti	Riempire box sia elettronici che cartacei di documenti Elaborazione documenti e report a lotti Generare storici di vendite
Tempi di Attesa	Lentezze del sistema elettronico Tempi di attese per le necessarie approvazioni Tempi di attesa per ricevere informazioni dai clienti
Ulteriori elaborazioni di dati e documenti non necessari	Reintroduzioni di dati (all'interno dei documenti e all'interno di sistemi informativi) Richiesta extra stampe, copie Richieste di report non strettamente necessari Richiesta di approvazioni non necessarie

Gli Sprechi nella Gestione della Documentazione (cont.)

Lean &
Digitize



Necessità di correzioni	Errori nell'immissione di dati, nelle fatture o del design Richieste successive di cambiamenti Errori dovuti al turnover degli addetti
Troppi movimenti degli operatori	Movimenti per raggiungere la fotocopiatrice, il fax, gli altri uffici,...
Movimentazioni documenti	Troppe email con troppi allegati Movimentazione documenti per le approvazioni
Risorse sotto-utilizzate	Minima responsabilizzazione delle persone anche per attività basilari e rigida gerarchia di comando Disponibilità non adeguata degli strumenti di lavoro necessari

Aree Principali di Sprechi nel Campo della Documentazione

- Pubblicazione di documentazione eccessiva per tener conto di configurazioni, varianti o audience multiple
 - Lo stesso contenuto appare più di una volta nel documento
 - Lo stesso contenuto appare in più di un documento
 - Lo stesso contenuto si riferisce a più di un prodotto
- Mancanza di integrazione tra ingegneria e servizi tecnici di documentazione
- Più autori che scrivono la stessa cosa in modi diversi l'introduzione di incoerenza e l'abbassamento della qualità
- Processi o controlli inefficienti che permettono l'utilizzo o la pubblicazione di informazioni non aggiornate
- Cicli di revisione inutili

Strumenti Principali del Lean

- La Visualizzazione
- Gestione di documentazione e standard
- Regole di “buona esecuzione”
- Tecniche 5S
- Tecniche di razionalizzazione del prodotto e di pianificazione modulare della gamma



Principio: la visualizzazione

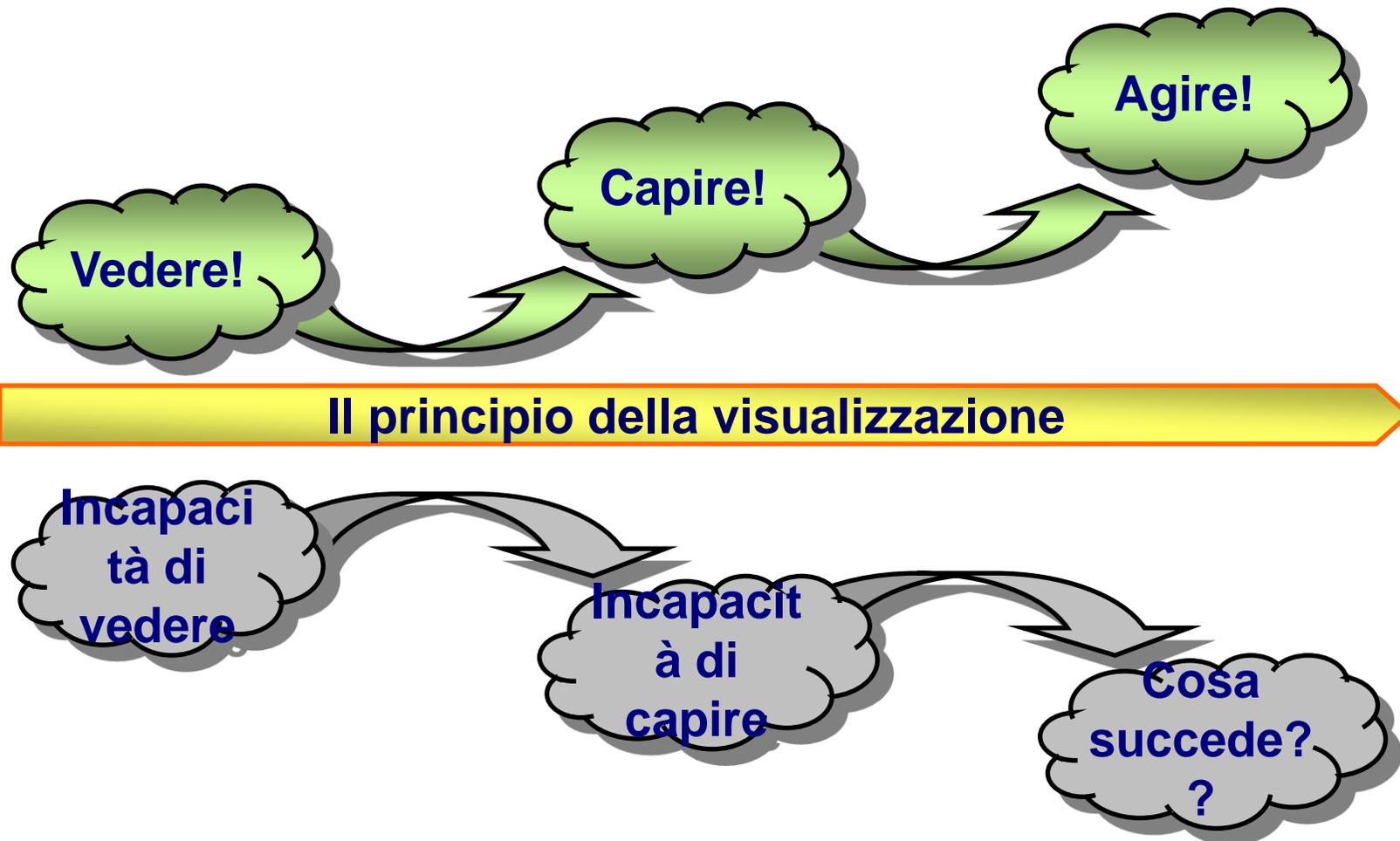


Diagramma di Flusso o Value Stream Mapping

Lean &
Digitize



- Descrizione delle attività di un processo dal principio alla fine

Dal momento in cui si riceve un ordine , si fa la spedizione, e poi il cliente paga la fattura

Identificare Il Flusso Di Valore

Analizzare tutte le attività che permettono di trasformare le materie prime in prodotti finiti

Le attività possono essere di 3 tipi:

- che creano valore,
- che non creano valore ma necessarie,
- che non creano valore e non necessarie

3 tipi di flusso:

- Definizione del prodotto/servizio → flusso/processo di progettazione/sviluppo
- Gestione delle informazioni → flusso ordini
- Trasformazione fisica → flusso/processo di produzione

L'analisi di questi flussi mette normalmente in luce notevoli sprechi

Miglioramento continuo (Piano Kaizen)



- Piano per ulteriori miglioramenti
 - Metodi
 - Macchine
 - Manodopera
 - Materiali

**La parola KAIZEN proviene dal giapponese e significa:
Processo di miglioramento continuo**

SIGNIFICATO DEL KAIZEN

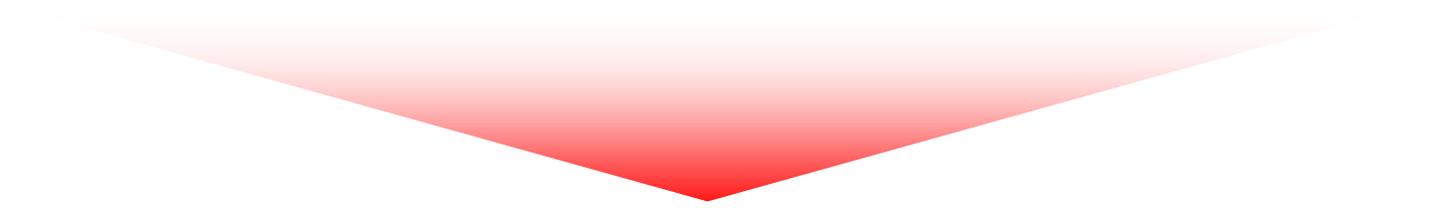
改

KAI = Cambiamento

+

善

ZEN = Bene (verso il meglio)

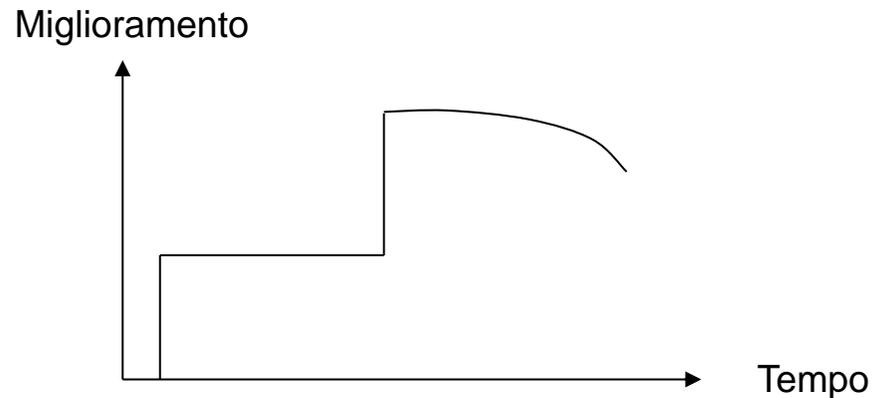


Cambiamento verso il meglio

Il KAIZEN persegue la strada del miglioramento continuo a piccoli passi

POSSIBILITÀ DI MIGLIORAMENTO

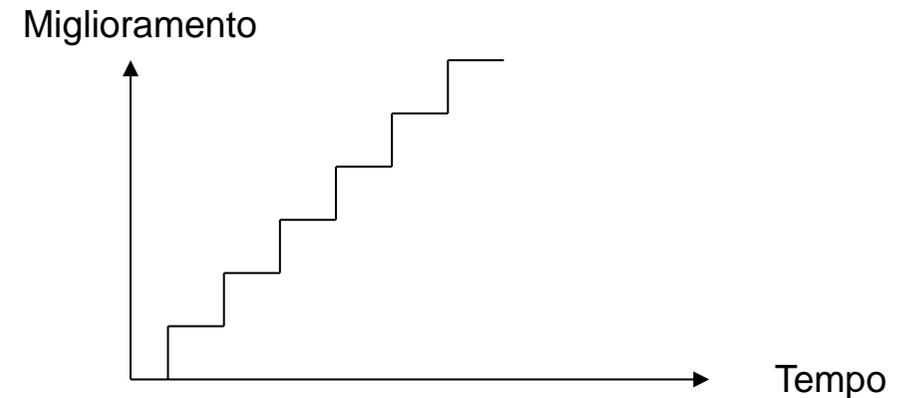
Miglioramenti innovativi a grandi passi



Innovazione:

- Lunga pianificazione
- Grandi investimenti
- Scarso coinvolgimento delle maestranze
- Grandi passi (IRREVERSIBILI)
- Obiettivi frequentemente mancati

Miglioramenti continui a piccoli passi



KAIZEN:

- Breve pianificazione
- Piccoli o assenti investimenti
- Intensa collaborazione con le maestranze
- Piccoli passi (POSSIBILI CAMBIAMENTI)
- Continuo avanzamento attraverso il raggiungimento degli obiettivi fissati

Current State Map (As-is)  **Future State Map (To-Be)**

Ricerca La Perfezione

- Il processo di miglioramento non ha fine
 - Riduzione continua degli sforzi, dei tempi, degli spazi, dei costi e degli errori
- ➔ Ricerca della perfezione

Le 5 S (Il Posto di Lavoro)

Le 5 S in giapponese:

- SEIRI organizzazione
 - SITON ordine
 - SEISO purezza
 - SEIKETSU pulizia
 - SHITSUKE disciplina
- ➔ Area lavorativa pulita e gestibile

Le 5 S

Le 5 S in italiano (e inglese):

- SEQUENZIARE (SORT) classificare il materiale o attrezzi presenti in un'area e scegliere quello necessario
- SISTEMARE (SET IN ORDER) disporre ciò che serve in modo che sia semplice ed efficiente accedervi
- SPLENDERE (SHINE) pulire tutto e assicurarsi che l'area di lavoro e i macchinari siano in perfette condizioni
- STANDARDIZZARE (STANDARDIZE) creare principi per tenere l'area in ordine, organizzata e pulita
- SOSTENERE (SUSTAIN) formare le persone affinché tutti in azienda seguano i principi del 5S

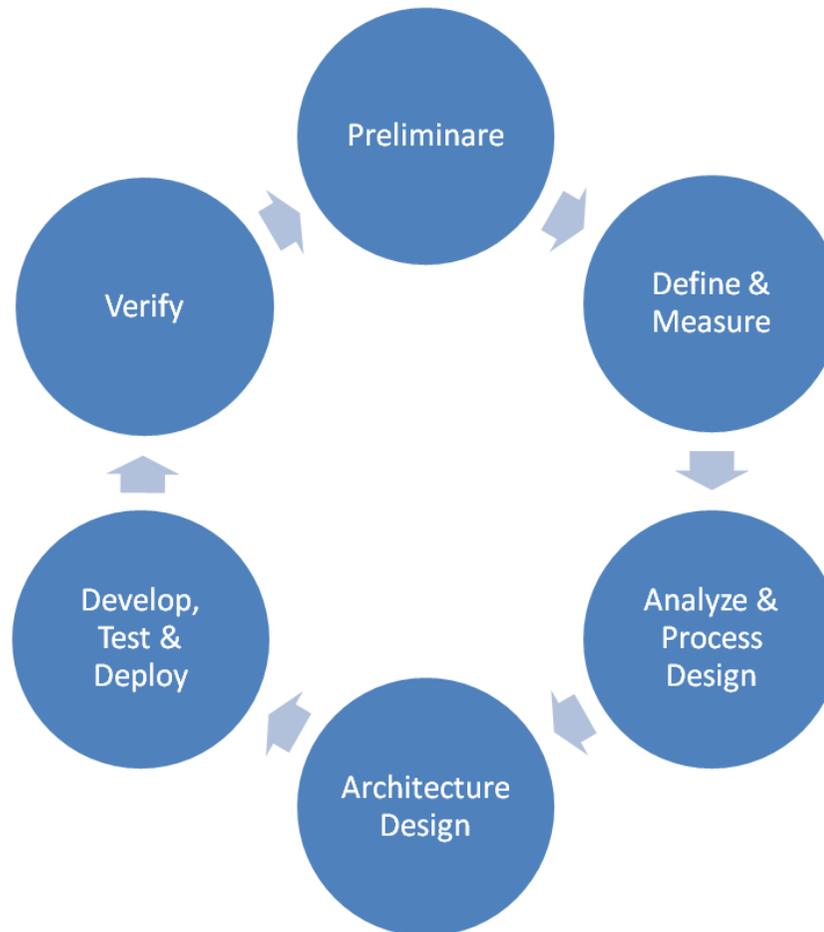
L'Architettura del Lean & Digitize



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**

Il Metodo del Lean & Digitize





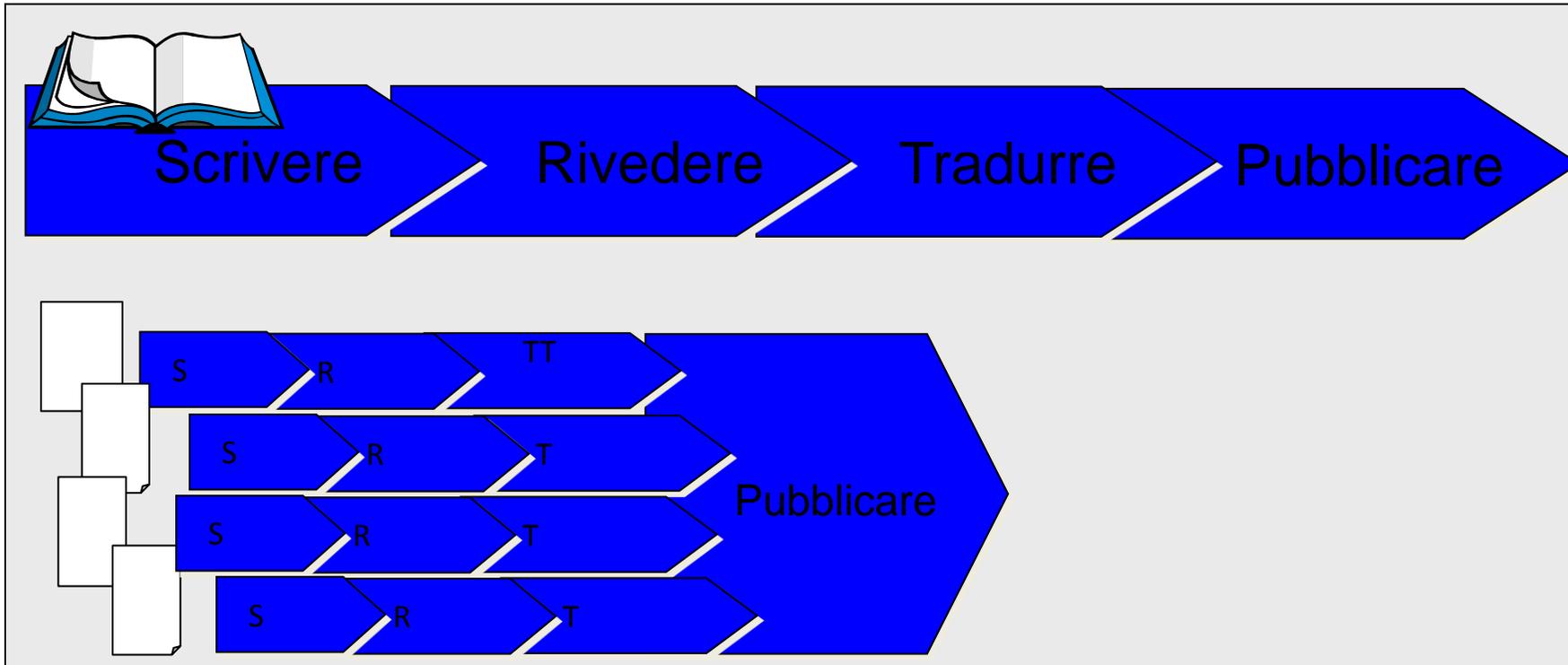
Lean and Digitize: la Gestione della Documentazione

Molte organizzazioni hanno investito molto in strumenti di Lean Manufacturing e metodologie, ma la loro documentazione è molto indietro.

- Strumenti di gestione di authoring per far rispettare la terminologia e ridurre la creazione di contenuti 'accidentali'
- Component Content Management per fornire supporto a contenuti modulari e al suo riutilizzo
- Strumenti di pubblicazione dinamica per costruire documentazione su richiesta centrata sul cliente

Sviluppo Agile della Documentazione

Lean &
Digitize

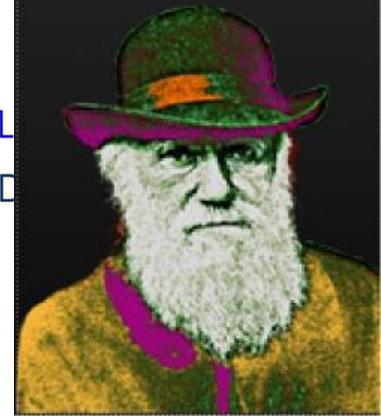


I Moduli sono scritti, revisionati e tradotti in parallelo:

Time to market ridotto

Migliore uso efficace delle risorse

L'Eccellenza nel Business ... un Approccio Dinamico



1980

Qualità

1990

Lean

2000

Lean Six Sigma

2010

Lean & Digitize

...

...

2020?

Diversità/Varietà/Agilità

Il Futuro



Integrazione

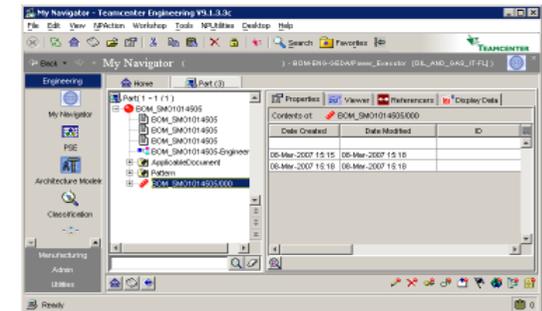
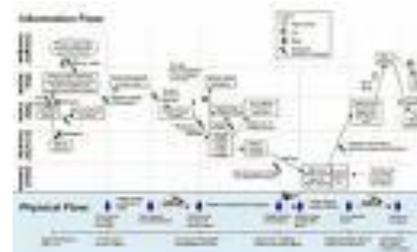
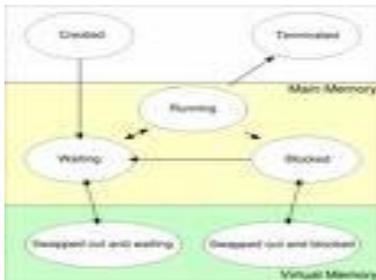
Mobilità

Collaborazione

Processi

Fisici

Automazione



Bernardo Nicoletti



- Docente Master in Procurement, Università di Tor Vergata, Roma
- Consulente e Coach
- Lavorato in 10 Paesi
 - MIS e CTO in Alitalia
 - Capo Progetto in Airplus
 - Program Leader in Galileo
 - CEO in Sigma Plus
 - CTO in GE Capital
 - CIO in GE Oil & Gas
 - CIO in AIG UPC Latin America
 - Consulente e Coach
 - Master Black Belt

- info@bernardonicoletti.com
- Cell. +39 348 470 7016
- Blog www.leandigitize.com

