

"If you focus on results, you will never change. If you focus on change, you will get results."

Jack Dixon

Approccio del Lean & Digitize

Viviamo in un periodo di grave crisi economica collegata alla scarsità di materie prime, energia e credito. Inoltre vi è un'accelerazione della volatilità e della globalizzazione. Tutto questo implica un inasprimento della sfida concorrenziale legata alla qualità e ai prezzi dei prodotti e dei servizi offerti. Questa sfida è dovuta all'aumento delle conoscenze, delle esigenze e del potere dei clienti¹ da un lato e alla aggressività e numerosità dei concorrenti dall'altro lato.

In questa situazione, tutte le organizzazioni devono cercare di soddisfare le richieste dei clienti in termini di qualità e prezzo dei prodotti e dei servizi e nel contempo ridurre la struttura dei costi di produzione dei prodotti ed erogazione dei servizi. Per ottenere ciò è essenziale focalizzarsi sul miglioramento dei processi aziendali.

Le metodologie più efficaci per la conduzione e la realizzazione dei progetti di ottimizzazione dei processi sono Six Sigma e il *Lean Thinking*. Tuttavia esse non rispondono efficacemente ad una serie di importanti domande, quali:

- Esiste un modello coerente che copra sia gli aspetti di metodologia *Lean* e Six Sigma sia quelli della automazione gestionale?
- Come possono l'Informatica e le telecomunicazioni supportare tali progetti anziché ostacolarli?

Le metodologie *Lean* e Six Sigma si soffermano principalmente sull'analisi e la successiva ottimizzazione del flusso fisico e organizzativo, tralasciando lo studio del flusso d'automazione e delle interazioni tra i sistemi informativi e le reti di telecomunicazione e le attività fisiche ed organizzative. In questa maniera, il pericolo è di scontrarsi successivamente con i vincoli imposti da tali sistemi.

Una regola empirica dice che il 50% dei processi è indipendente dall'automazione, mentre il rimanente 50% dei processi è connesso con l'automazione e dipendente dai sistemi informativi e dalle reti. Queste percentuali stanno cambiando in direzione di un maggior peso dell'automazione.

Risulta evidente l'importanza di integrare le metodologie e le regole dell'automazione gestionale ai progetti di miglioramento e ottimizzazione dei processi tipici del *Lean Six Sigma*, al fine di ottenere i massimi vantaggi competitivi, soprattutto nelle aziende di servizi in cui tradizionalmente non si è data grande importanza al miglioramento dei processi.

Si tratta quindi di avere un approccio metodologico olistico, con le caratteristiche di mirare al miglioramento e l'ottimizzazione dei processi, tale da essere:

- Completo e operativo;
- Strutturato (Six Sigma);

¹ Quando si parla di clienti ci si riferisce anche ai cittadini nel caso di organizzazioni pubbliche differenti da aziende.

- Guidato dalle esigenze dei clienti (*Lean* e *Six Sigma*);
- Non calato in un settore specifico;
- Che consideri l'automazione dove opportuno;
- Che prenda spunto da *Best* e *Worst Practice*;
- Che risalti i benefici apportati ai processi ed ai progetti dall'automazione della gestione e dall'uso razionale dei sistemi informativi e delle telecomunicazioni.

L'automazione dei processi deve essere esaminata contestualmente all'analisi del flusso organizzativo e fisico, in modo tale da poter eliminare ogni fonte di spreco dal flusso logico formato da attività fisiche, d'automazione e dal loro interfacciamento. Solo dopo aver snellito e riprogettato il nuovo processo sarà possibile introdurre o reintrodurre l'automazione in maniera efficace, efficiente ed economica. Così facendo si accelerano e si svincolano dal lavoro umano soltanto quelle attività a valore aggiunto riconosciute dal cliente. Inoltre si evitano di implementare nel sistema Informativo e di comunicazione e nei flussi d'automazione eventuali sprechi. Questi ultimi possono rappresentare la causa di rallentamenti o blocchi dell'intero processo produttivo o erogativo.

Sul *Lean Thinking* e il *Six Sigma* esistono diverse metodologie generalmente accettate. Sui sistemi informativi e di comunicazione (*Information and Communication Technology* ICT) e sull'automazione vi sono numerosi approcci sistematici, sia dal punto di vista della gestione dei progetti (come ad esempio il dPMM, *digitize Project Management Methodology*, in GE o il PLC, *Project Life Cycle*, della Unione Europea) sia dal punto di vista operativo (come ad esempio l'ITIL, l'*Information Technology Infrastructure Library*, ovvero un insieme di linee guida ispirate alla pratica nella gestione dei servizi ICT). Non esistono approcci integrati all'utilizzo di una metodologia che unisca il *Lean* e il *Six Sigma* agli elementi d'automazione.

La metodologia del *Lean & Digitize* ha l'obiettivo di fornire un supporto al miglioramento, all'ottimizzazione e all'automazione dei processi. La metodologia risponde alla esigenza di essere coerente e integrata per aiutare a:

- Gestire e ottimizzare i flussi organizzativi, fisici e d'automazione al tempo stesso;
- Utilizzare il sistema informativo e delle reti di telecomunicazione come leva per il miglioramento dei processi e per la gestione dei progetti; e
- Aiutare a risolvere i problemi di non allineamento tra le iniziative di business e dell'ICT.

Per raggiungere questo obiettivo, basandosi su di una più che decennale esperienza nella formazione, ricerca, applicazione, diffusione e insegnamento, si è prodotta una documentazione (la quale include alcuni volumi) e si svolgono corsi di formazione e azioni di consulenza e *coaching* per:

- Ripercorrere lo sviluppo delle metodologie connesse alla gestione della qualità e del miglioramento dei processi, in particolar modo il *Six Sigma* e il *Lean Thinking*;
- Analizzare casi reali di approcci organizzativi e della gestione di iniziative di miglioramento dei processi e tragarli alle specifiche esigenze dell'organizzazione;
- Definire e applicare la metodologia "*Lean & Digitize*" e i suoi strumenti;
- Aiutare ad applicare alle realtà organizzative le *Best Practice* basate sulla metodologia, permettendo così di validarla a livello operativo e imprenditoriale, sulla base sia dei progetti svolti in passato, ma soprattutto sulla esperienza personale dell'autore in un certo numero di organizzazioni *best-in-class*;

- Definire una strategia di sviluppo dell'automazione e dei sistemi informativi e di telecomunicazione nell'organizzazione;
- Se necessario, gestire i progetti applicativi *end-to-end*.

La metodologia "*Lean & Digitize*" aiuta a risolvere i problemi di:

- Ridondanza di misurazioni;
- Perdite eccessive di tempo in fase di analisi;
- Impossibilità di misurare e controllare i miglioramenti.

mediante il coinvolgimento dei sistemi informativi e di comunicazione nelle iniziative e nei progetti di miglioramento e ottimizzazione dei processi. La presenza dei dati a sistema permette di misurare rapidamente e con grande precisione i processi, sia in fase di analisi sia in quella di controllo, agevolando e accelerando in tal modo le attività di progetto. Dal punto di vista organizzativo, la metodologia *Lean & Digitize*:

- Coinvolge i sistemi informativi e di comunicazione nelle iniziative di miglioramento. In questa maniera è possibile migliorare e ottimizzare sia il flusso fisico, sia quello organizzativo e sia il flusso d'automazione;
- Allinea i miglioramenti dei progetti di installazione di sistemi informativi e di comunicazione integrandoli all'interno dei progetti di miglioramento e ottimizzazione dei processi;
- Automatizza unicamente i processi già migliorati ed ottimizzati.