

UNA GESTIONE LEAN (SNELLA) DEI PROGETTI DI MIGLIORAMENTO DEI PROCESSI

Stiamo vivendo momenti di profonda crisi economica caratterizzati da scarsità (attuale o potenziale) di materie prime, energia e credito e da un aumento di volatilità e globalizzazione. Tutte queste condizioni implicano che competere ora è una sfida non facile, relativamente a qualità e prezzo di prodotti e servizi offerti. Questa sfida è causata, da un lato, da un aumento delle conoscenze, esigenze e potere dei clienti, e, dall'altro, dall'aggressività e la numerosità dei concorrenti.

In questa situazione, ogni organizzazione deve lottare per soddisfare le esigenze dei clienti in termini di prodotti e servizi di qualità e prezzo, abbattendo allo stesso tempo, i costi di produzione e dei servizi connessi. Per raggiungere questi obiettivi, è fondamentale concentrarsi sul miglioramento dei processi. Le metodologie più efficaci per la guida e il miglioramento dei processi sono Sei Sigma e il *Lean Thinking* (Il Pensiero Snello). Tuttavia tali metodologie non sempre riescono a rispondere a una serie di importanti domande, quali:

* Esiste un modello coerente per coprire sia le metodologie del Lean Thinking e di Sei Sigma sia l'automazione gestionale dei processi?

* In che modo la tecnologia dell'informazione e delle telecomunicazioni possono sostenere tali progetti, invece di ostacolarli?

Le metodologie del *Lean Thinking* e di Sei Sigma si soffermano soprattutto nell'analisi e la conseguente ottimizzazione dei flussi fisici e organizzativi, lasciando da parte lo studio del flusso di automazione gestionale e di l'interazione tra sistemi informativi e reti di telecomunicazione, con le attività fisico-organizzative. Quindi il rischio è che completata l'azione di definizione dei miglioramenti fisico-organizzativi ci si scontri con la loro automazione gestionale per i vincoli imposti da tali sistemi.

Dall'altra parte i progetti di automazione devono essere esaminata nel loro contesto secondo l'analisi dal punto di vista dei flussi organizzativi e fisici, in modo da essere in grado di tagliare qualsiasi fonte di spreco dal flusso costituito da attività fisica-organizzativa, dall'automazione e dal loro interfacciamento. Solo dopo questa razionalizzazione e ridisegno del nuovo processo, sarà possibile introdurre o reintrodurre l'automazione in modo efficace, efficiente ed economico. In questo modo, le attività che hanno un valore aggiunto riconosciuto dal cliente possono essere potenziate e disimpegnata dal lavoro umano.

Una regola empirica sostiene che il 50% dei processi è indipendente dalla automazione, mentre il restante 50% di processi è strettamente connesso con l'automazione e dipendente dai sistemi informativi e dalle reti. Queste percentuali stanno cambiando e l'automazione sta assumendo una sempre maggiore importanza..

E' chiaro che per ottenere il massimo vantaggio competitivo, l'integrazione dell'automazione e dei miglioramenti attraverso il *Lean Thinking* e il Sei Sigma sia di fondamentale importanza, soprattutto in quelle società di servizi in cui nel passato non ci si è spinti molto nelle azioni di miglioramento. Di qui la rilevanza di un approccio solistico che miri a ottimizzare e migliorare i processi da tutti i punti di vista.

Tale approccio dovrebbe:

- essere completo e operativo;
- essere strutturato (grazie all'uso della metodologia Sei Sigma);
- essere guidata dalle richieste dei clienti (in accordo con l'approccio del Lean Thinking);
- non limitarsi ad un settore specifico ma considerare processi *end-to-end*;
- considerare l'automazione, se del caso
- potenziare i vantaggi che i progetti connessi con un razionale utilizzo dei sistemi informativi e telecomunicazioni.

Abbiamo definito questo approccio, utilizzando una metodologia indicata come del *Lean & Digitize*.

La metodologia del *Lean & Digitize* si basa sull'applicazione di diverse macro-fasi:

- Preparazione;
- Definizione e Misura; Analisi e Progettazione del processo;
- Messa a punto dell'Architettura della soluzione;
- Sviluppo, Test e Implementazione: e infine
- Verifica (Nicoletti, B. 2010, *La Metodologia del Lean & Digitize*, FrancoAngeli, Milano) .

È indispensabile applicare questa metodologia e i suoi strumenti (Nicoletti, B. 2010, *Gli Strumenti del Lean & Digitize*, FrancoAngeli, Milano) in forte collaborazione con i settori dell'organizzazione coinvolti, la gestione della qualità e gli enti di supporto (come le Telecomunicazioni, i Finanziamenti o le Operazioni). In questa

maniera i progetti di miglioramento non devono essere innescato da un 'problema' o da una 'sfida', ma devono essere radicati nella cultura organizzativa.

Abbiamo iniziato a dare una risposta ai problemi individuati nella gestione dei progetti di *Lean & Digitize* attraverso alcuni suggerimenti di tipo organizzativo, comportamentale e di business. Tali risposte sono state oggetto di un lavoro "*Lean & Digitize Project Management*" che abbiamo presentato al *24th IPMA World Congress* del 1-3 Novembre 2010 a Istanbul, Turchia. Durante tale evento, ci siamo confrontati sull'argomento con colleghi e praticanti di tutto il mondo. Essi nel confermarci di condividere le nostre posizioni, ci hanno anche esortato a fare analoghe verifiche in altri contesti organizzativi, dove la situazione non sembra diversa.

Bernardo Nicoletti