



Lean Organization: *processi di valore e progetti di miglioramento*

Prof. Stefano Tonchia

Università degli studi di Udine, 13/5/2015



ORGANIZZAZIONE (1)

Le Organizzazioni sono entità sociali *complesse*,
deliberatamente progettate, strutturate e coordinate,
guidate da *obiettivi*,
composte da persone
che si dividono il lavoro
per renderlo più produttivo di beni e servizi,
secondo una gerarchia, norme e ruoli precisi,
in rapporto con l'ambiente esterno.



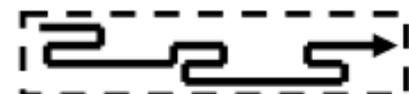
ORGANIZZAZIONE (2)

Il business (o l'utilità sociale)
nasce *grazie e attraverso* un'organizzazione,
di quell'organizzazione ne è *opportunità e vincolo*.

L'impresa è un'integrazione di **conoscenze**,
possedute da singoli individui,
MA disperse ed applicabili
SOLO dentro ad un'organizzazione.



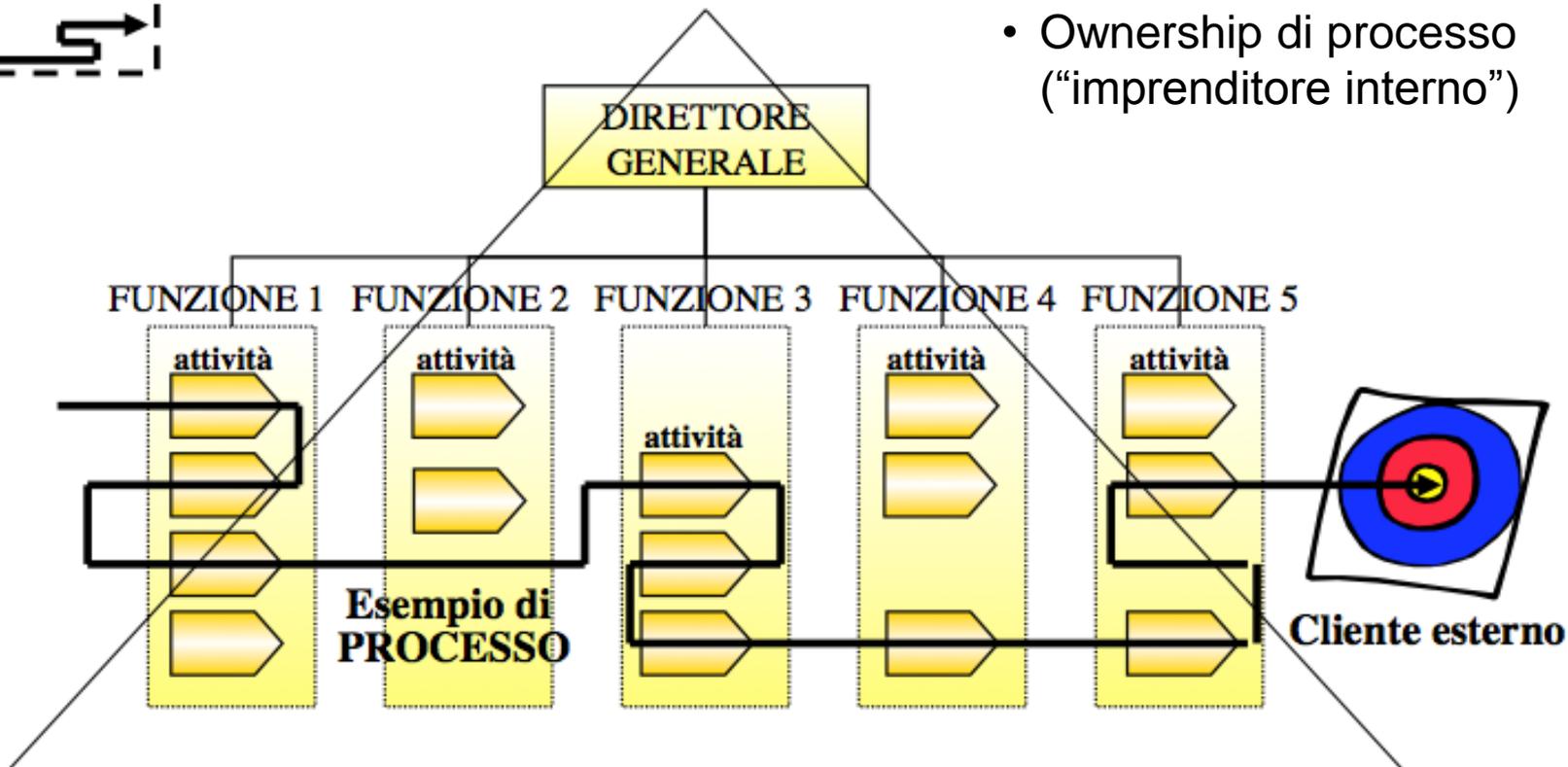
ORGANIZZAZIONE *TRADIZIONALE* E ORGANIZZAZIONE *PER PROCESSI*



Aggregazione
per obiettivi



Aggregazione
per competenze

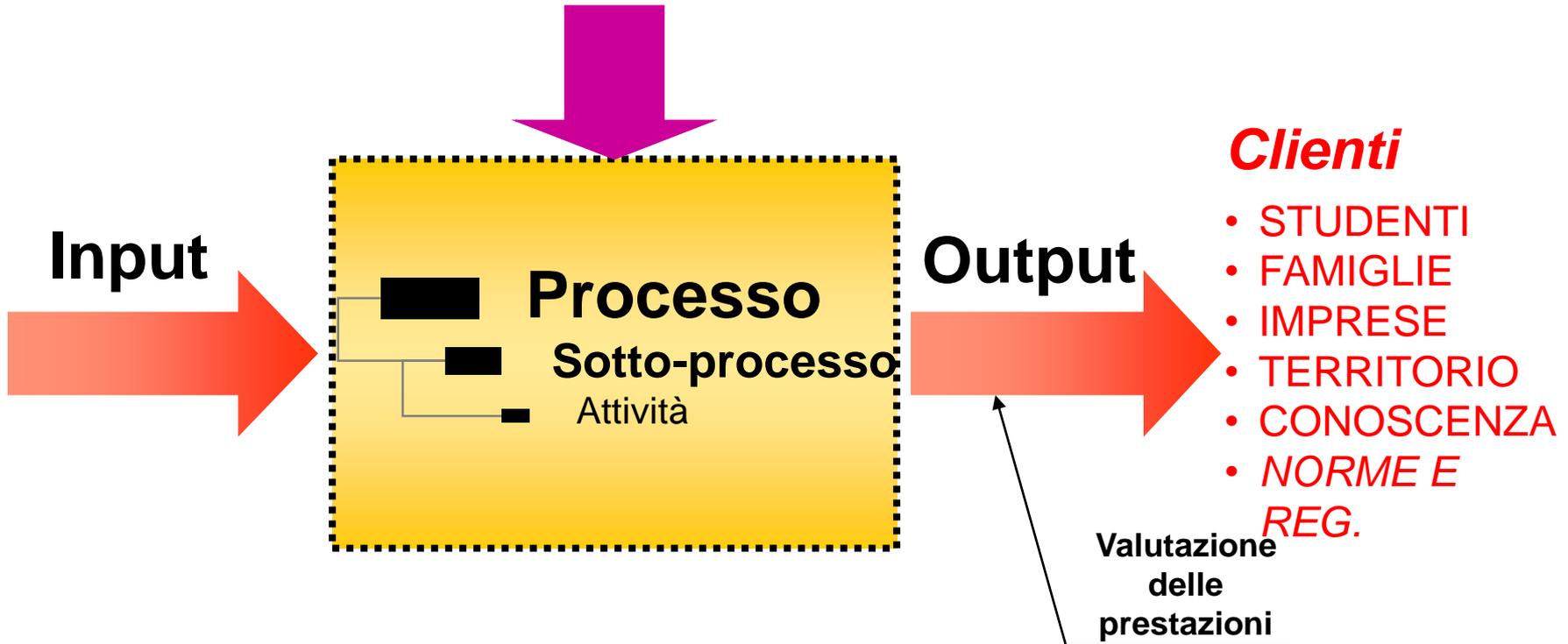


**attività a valore svolte da risorse=persone *di valore*,
e non persone che svolgono attività**



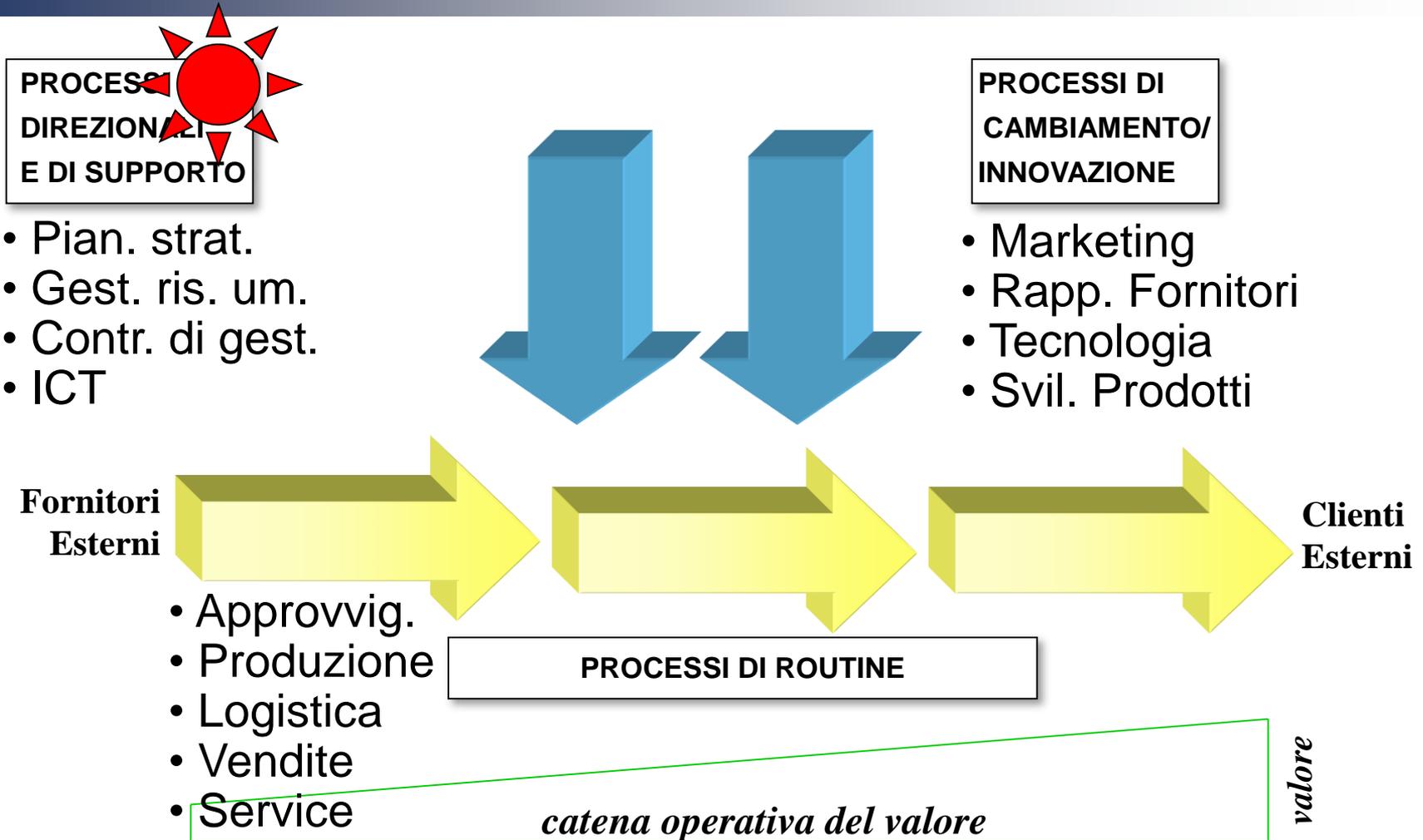
ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

Risorse (da varie funzioni)





PROCESSI DI *OPERATIONS* E PROCESSI DI *PROJECT MANAGEMENT*





Cultura di Progetto: misurazione del cambiamento

PROGETTO

Insieme di attività, complesse e interrelate, con un obiettivo ben definito, raggiungibile attraverso sforzi sinergici e coordinati, entro un tempo pre-determinato e con un preciso ammontare di risorse umane e finanziarie.

Le variabili **da gestire** all'interno di un progetto sono:

1. **Qualità (di livello, obiettivo)**
2. **Tempi**
3. **Costi**
4. **Risorse (vincoli)**

nei momenti di:

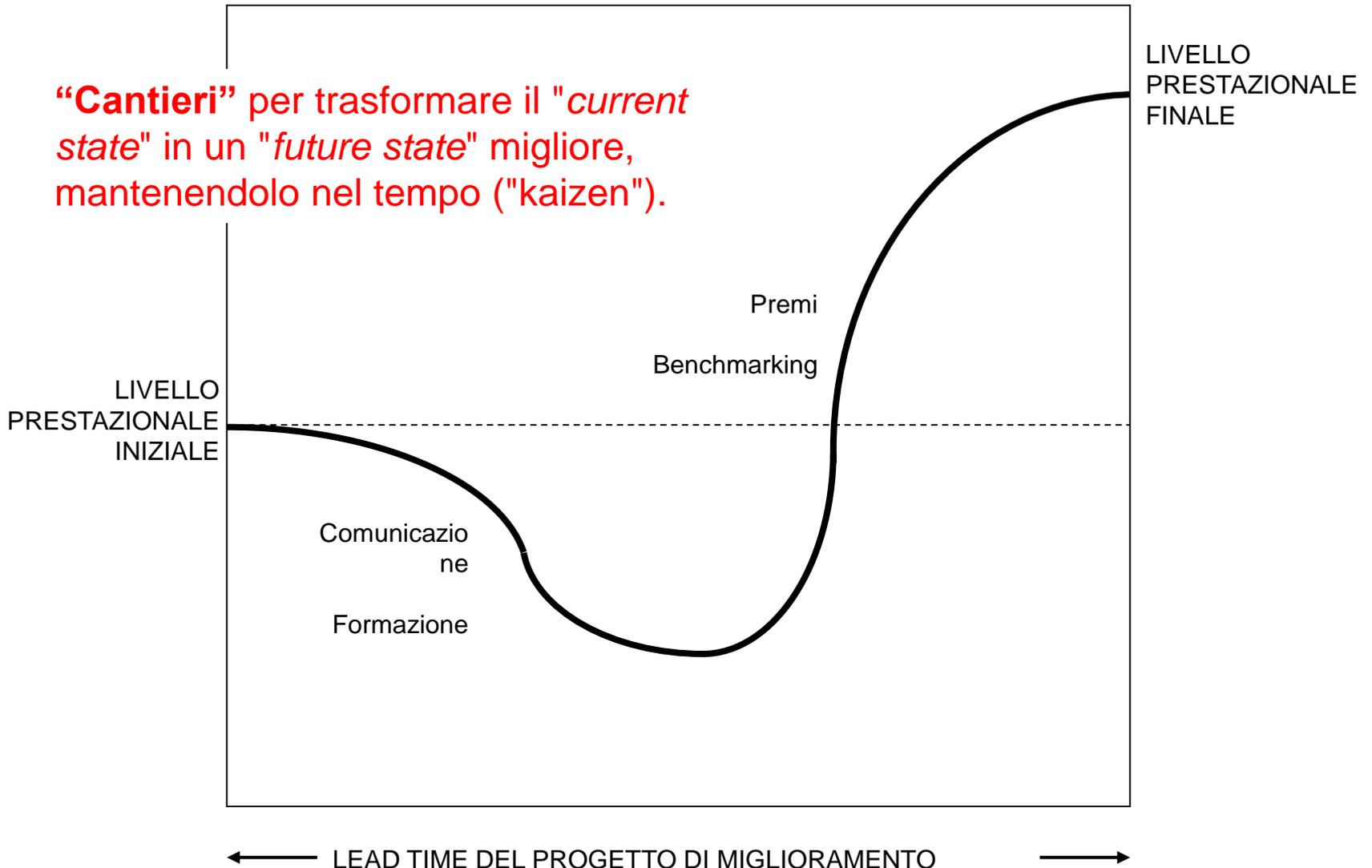
- **pianificazione**
- **controllo-avanzamenti**

Caratteristiche distintive: complessità + inizio & fine!



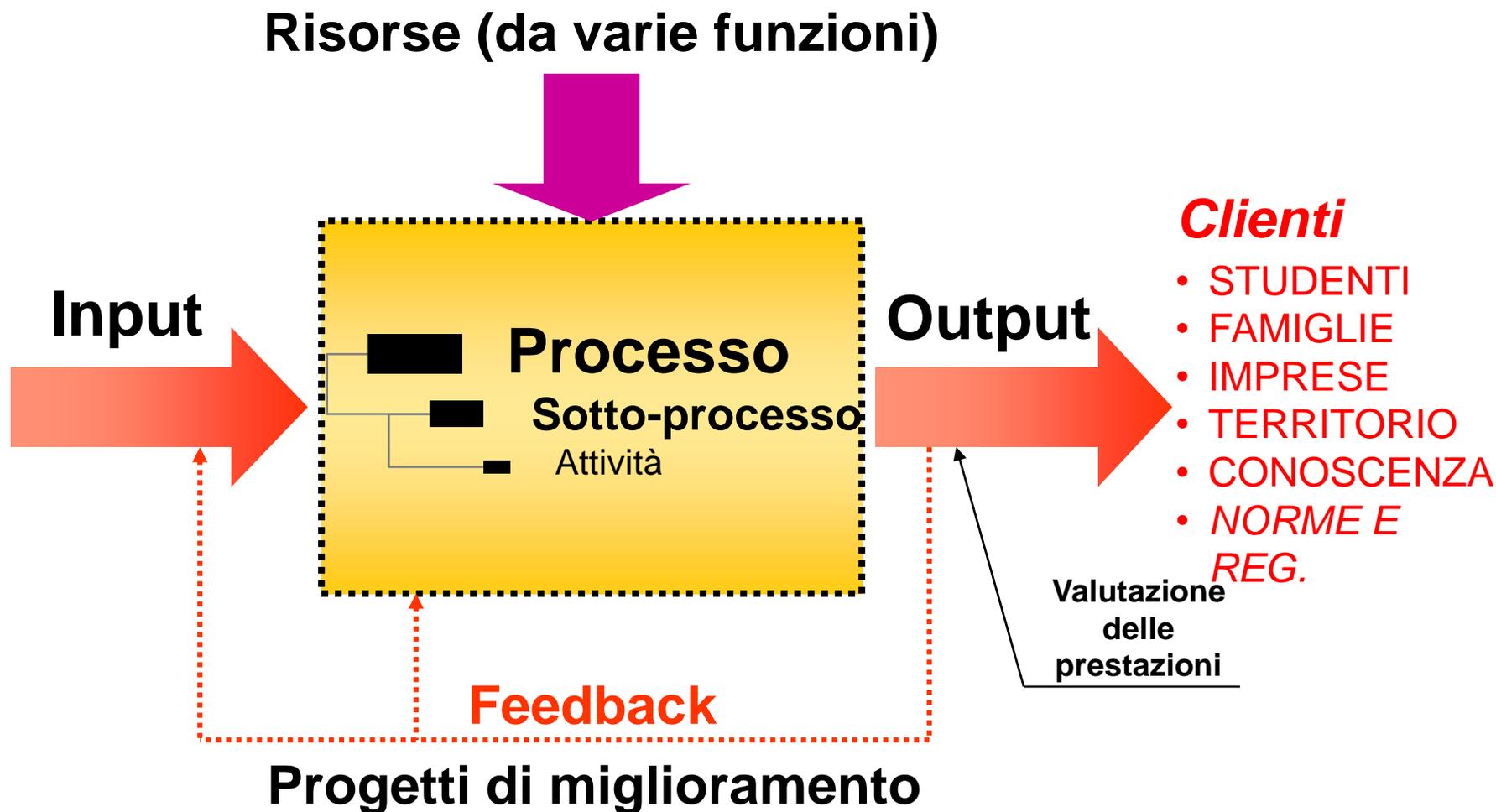
I progetti di miglioramento

“Cantieri” per trasformare il "*current state*" in un "*future state*" migliore, mantenendolo nel tempo ("kaizen").





Le organizzazioni (risorse) si cambiano, MA il miglioramento E' dei processi!



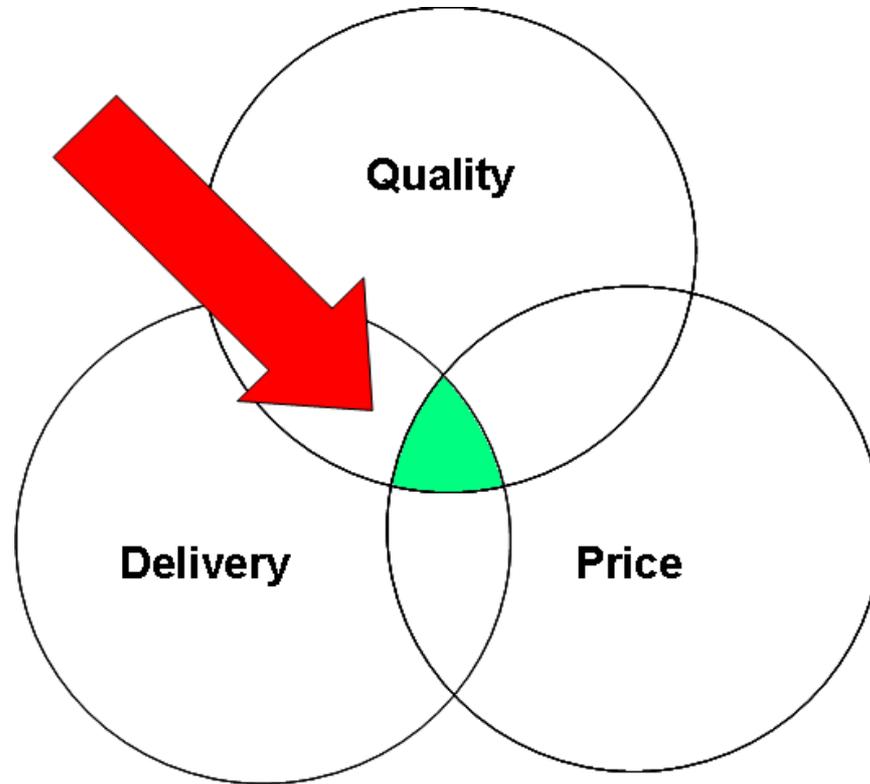


Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'aver nuovi occhi.

Marcel Proust

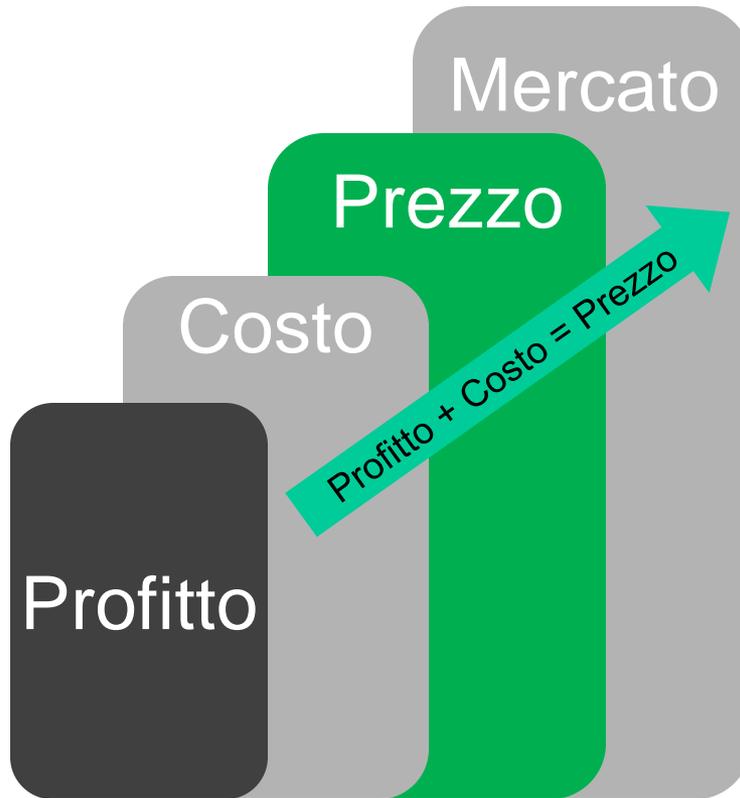


L'eccellenza organizzativa

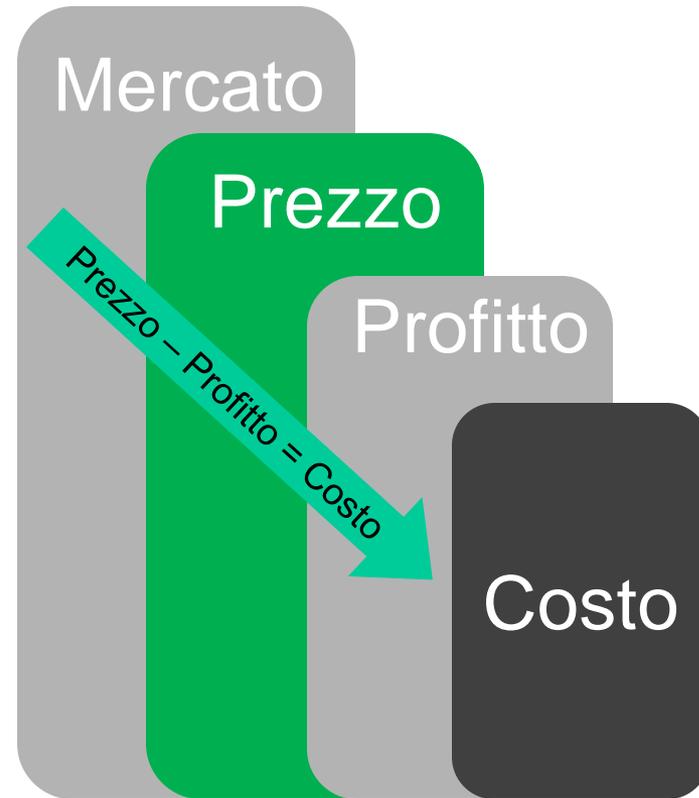




Bisogna operare a Costi dati!



Sistema tradizionale



Target Costing



Produttività ed Efficienza

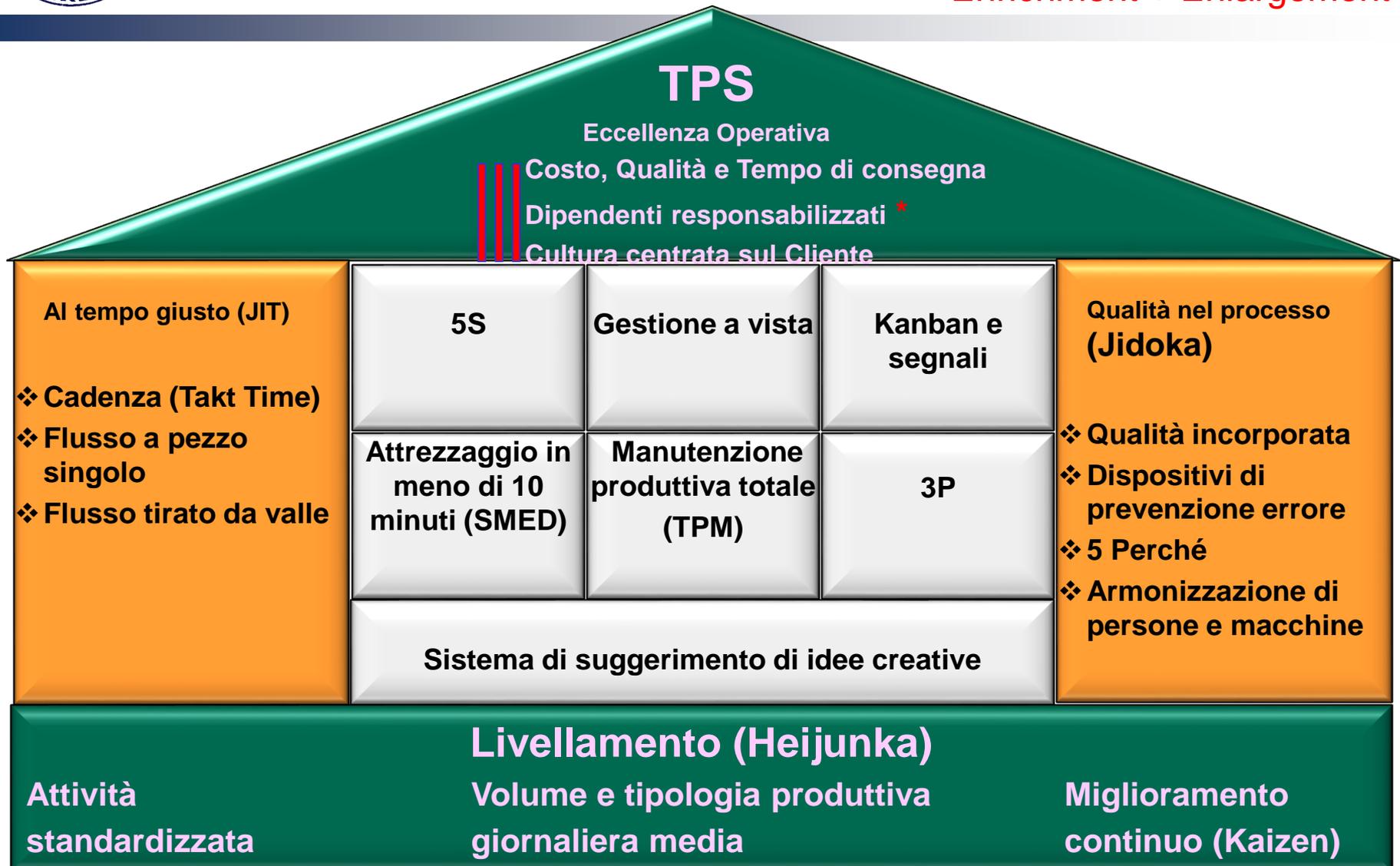
$$\text{Produttività} = \frac{\text{Output effettivo}}{\text{Input effettivo}}$$

$$\text{Efficienza} = \frac{\frac{\text{Output effettivo}}{\text{Input effettivo}}}{\frac{\text{Output standard}}{\text{Input standard}}} = \frac{\text{Input standard}}{\text{Input effettivo}}$$



La "casa Toyota"

* **Empowerment =**
Enrichment + Enlargement





In sintesi, il LEAN THINKING

*Ottenere risultati eccellenti
da persone normali
che gestiscono processi eccellenti*



I principi LEAN

- Definisci il **valore**
- Identifica il flusso del valore (“value stream”)
- Fai scorrere tale flusso (“flow”)
- Fai in modo che il flusso sia tirato dalla domanda (“pull”)
- Assumi la perfezione come riferimento per indirizzare il miglioramento continuo (“excellence”)
- Estendi i principi “Lean” all’intera catena di fornitura (Supply Chain + Front Office) e a tutta l’azienda (*Lean Enterprise*), e fanne un comportamento manageriale (*Lean Management*)



I 7 sprechi (MUDA)

- MAGAZZINI E WORK-IN-PROGRESS (dev'essere One-Piece-Flow! deve esistere solo lo StdWIP)
- ATTESE (per setups, bilanciamenti di capacità, “linea” interrotta = uffici chiusi, ecc.)
- MOVIMENTI INUTILI DELLE PERSONE
- MOVIMENTI INUTILI DELLE COSE
- ECCESSO DI PRODUZIONE (rispetto alla domanda, scorta cioè no Just-In-Time, scarti, ecc.)
- ECCESSO DI ATTIVITA' (superflue, incluso i controlli)
- DIFETTI (vs. First-Pass-Quality)



Lean: LA PIU' GRANDE RIVOLUZIONE NEL MANAGEMENT DOPO TAYLOR ?

| "SCIENTIFIC MANAGEMENT" (1911) | LEAN MANAGEMENT | |
|---|---|-----|
| Gerarchia e divisione del lavoro (Organigramma) | Processi a <i>flusso</i> sul cliente - "value stream" (Non solo Organigramma) | TQM |
| Qualità di produzione | Qualità "build-in" (= fin dalla Progettazione e dai Fornitori) | TQM |
| Produttività + Perseguimento di standard | Eccellenza (no trade-off prestaz.) + Miglioram. cont. (Kaizen) | TQM |
| Ufficio Tempi&Metodi (Standard) | Religiosa, radicale | |
| Statico, diviso | Logico, FISICO & NATURALE (lo scorrere) | |
| Poca varietà, e nuovi prodotti "push" | La varietà (interna) costa: "linea mono-prodotto satura" <i>nella varietà domandata</i> | |



Lean: LA PIU' GRANDE RIVOLUZIONE NEL MANAGEMENT DOPO TAYLOR ?

| "SCIENTIFIC MANAGEMENT" (1911) | LEAN SERVICE MANAGEMENT |
|--|---|
| Gerarchia e divisione del lavoro (Organigramma) | Processi a <i>flusso</i> sul cliente - "value stream" (Non solo Organigramma) |
| Qualità di produzione | Qualità "build-in" (= fin dalla Progettazione e dai Fornitori/ HR) |
| Produttività + Perseguimento di standard | Eccellenza (no trade-off prestaz.) + Miglioram. cont. (Kaizen) |
| Ufficio Tempi&Metodi (Standard) | Religiosa, radicale |
| Statico, diviso | Logico, FISICO & NATURALE (lo scorrere, anzi impossibilità mag.) |
| Poca varietà, e nuovi prodotti "push" | Grande varietà e importanza del tempo "Standardizzare-con-flessibilità" |



Se vuoi costruire una barca, non radunare uomini per tagliare legna, dividere i compiti e impartire ordini, ma insegna loro la nostalgia per il mare vasto e infinito.

Antoine de Saint-Exupéry



Il vero limite della LEAN:

coinvolgimento e motivazione delle risorse umane

Se vuoi costruire una barca, non radunare uomini per tagliare legna, dividere i compiti e impartire ordini, ma insegna loro la nostalgia per il mare vasto e infinito.

Antoine de Saint-Exupéry



*Ottenere risultati eccellenti
da persone normali
che gestiscono processi eccellenti
ogni “maledetta domenica”.....*