



MIGLIORA VELOCEMENTE LA TUA IMPRESA CON IL METODO LEAN E AGILE

LINEE GUIDA PER SNELLIRE LA TUA AZIENDA (CON IL METODO LEAN)

01

make
CONSULTING

Indice dei contenuti

Parte Prima:

Migliora velocemente la tua impresa con il metodo lean e agile

1. Introduzione ai metodi lean e agile
 - 1.1 L'azienda, il suo miglioramento e i metodi Lean e Agile
- 2 Quando "snello" è la parola chiave
- 3 I vantaggi del lean management
- 4 L'organizzazione Agile
- 5 Vantaggi dell'applicazione del metodo Agile
- 6 Lean e Agile: perché l'insieme delle due metodologie è vincente

Parte Seconda:

Linee guida per snellire la tua azienda (con il metodo lean)

- 7 Introduzione al metodo lean
 - 7.1 Cos'è il metodo lean: significato e definizione
- 8 Le origini del metodo lean: la Toyota insegna
- 9 Come applicare la metodologia Lean in azienda
- 10 L'attuazione delle tecniche lean
- 11 I vantaggi della produzione pull in azienda
- 12 Qual è la tua opinione rispetto al metodo lean?

Parte prima

Migliora velocemente la tua impresa con il metodo lean e agile

Differenze e vantaggi di due metodi per efficientare l'organizzazione aziendale

1. Introduzione a metodi lean e agile

Ci sono degli stereotipi che da sempre riguardano – o per meglio dire, perseguitano – chi coordina progetti o gestisce lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi.

Facciamo degli esempi:

- *Il mercato è sempre più veloce.*
- *Dobbiamo stare al passo con i tempi.*
- *Il rischio è quello di restare indietro.*

Oggi più che mai, con l'evoluzione che il mercato e la società stanno vivendo, queste affermazioni sono vere. **La velocità è la chiave.**

Chi oggi ha il compito di gestire un progetto o lo sviluppo di un'azienda può utilizzare alcuni **metodi e strumenti per migliorare l'organizzazione** e aumentare drasticamente l'efficienza e l'efficacia delle risorse impiegate.

Mettiamo a confronto due dei più efficaci metodi che puoi adottare per **migliorare i processi** della tua impresa.

1.1 L'azienda, il suo miglioramento e i metodi Lean e Agile

Velocità, semplificazione ed **efficienza dei processi produttivi** e amministrativi sono le caratteristiche chiave che ogni imprenditore dovrebbe tendere a migliorare, al fine di efficientare la propria attività.

Ad ogni sforzo intrapreso in questa direzione corrispondono **vantaggi concreti**, che investono tutti i processi aziendali: dallo sviluppo nuovi prodotti e servizi alle vendite, nonché la motivazione e il benessere dei collaboratori.

2. Quando “snello” è la parola chiave

L'obiettivo del Lean Management – la gestione snella dei processi – si può sintetizzare in poche parole: **massimizzare le risorse riducendo al minimo gli sprechi**.

Estendendo il concetto, quello che si vuole mettere in opera con il **Lean Management** è un **aumento del valore per il cliente**, utilizzando quante meno risorse (tempo, materie prime, costi) possibile.

I principi del Lean Management nascono nell'ambito della produzione, ma sono stati velocemente assorbiti ed **applicati in tutte le aree dell'azienda**, indipendentemente dalla dimensione e settore dell'impresa.

Il metodo Lean affonda le sue radici nel concetto di Just In Time (JIT) applicato dalla Toyota per migliorare la sua forza produttiva nel secondo dopoguerra.

La paternità del Lean Management, evoluzione naturale del **Just in Time**, è data all'ingegnere Taiichi Ohno di Toyota. Ohno ha applicato il metodo al **Sistema di Produzione Toyota**, che perseguiva il miglioramento della produttività e il contenimento di costi e scorte gestendo i processi sulla base degli ordini dei clienti

Il JIT – e di conseguenza il Lean Management – può essere applicato **in tutte le aree dell'azienda**, indipendentemente dalla dimensione dell'impresa e dal settore nel quale opera. Anche nelle **aziende di servizi**.

3. I vantaggi del lean management

L'applicazione dei **principi Lean** porta innumerevoli vantaggi, fra i quali:

- **Riduzione dei tempi di consegna**
- **Riduzione dei costi industriali**
- **Incremento del livello di servizio**
- **Diminuzione delle scorte**
- **Aumento del Cash Flow**

La **filosofia Lean** è incentrata sul cliente: ogni fase e ogni elemento nel rapporto azienda-cliente è ottimizzato, dalla qualità del prodotto al servizio di assistenza.

Le persone sono la base per implementare il **metodo Lean Management** in azienda, motivo per il quale ogni progetto di miglioramento ha come obiettivo l'incremento di soddisfazione, motivazione e benessere personale e professionale dei collaboratori.

4. L'organizzazione Agile

Più recente del metodo Lean, il **modello di pianificazione Agile** è stato concepito per ottimizzare e rendere estremamente funzionale il **lavoro in team**.

Primi anni duemila: nelle software house, lo sviluppo dei software avviene ancora seguendo il classico **modello a cascata** (*waterfall*): le azioni che compongono il processo produttivo vengono espletate secondo una sequenza ben definita dai diversi attori coinvolti nella produzione.

Gli ideatori del **metodo Agile** hanno invece fissato in quattro valori i concetti chiave di un nuovo modo di concepire le procedure:

- **L'attenzione della pianificazione** deve esser centrata sugli individui, e non su processi e strumenti
- E' il **processo la chiave di svolta**

- **Collaborare con il cliente** è più importante che negoziare un contratto
- **Il processo deve potersi adattare al cambiamento**, piuttosto che essere vincolato a un piano.

5. Vantaggi dell'applicazione del metodo Agile

	METODO LEAN	METODO AGILE
Pianificazione a lungo termine	●	●
Pianificazione a medio termine	●	●
Pianificazione a breve termine	●	●
Approccio pianificazione dall'alto (Top Down)	●	●
Approccio alla pianificazione dal basso (Bottom Up)	●	●
Strumento Qualitativo per indicare lo stato del progetto	●	●
Strumento Quantitativo per fornire dati relativi al progetto	●	●
Gestione integrata di attività PDCA	●	○
Gestione Attività di Routine	○	○
Consuntivazione Integrata Lavoro Svolto	○	●
Comunicazione visuale mediante pannelli informativi.	●	●
Comunicazione integrata a distanza	○	●

● Esigenza soddisfatta pienamente
 ● Esigenza soddisfatta parzialmente
 ○ Esigenza non soddisfatta

Quando un **Project Management** utilizza il metodo Agile, il progetto viene scomposto in fasi (dette sprint).

Ognuna delle fasi si focalizza su una parte della funzionalità del prodotto. Il cliente, o chi per suo conto, ha la possibilità di valutare il lavoro tramite uno **sviluppo incrementale**, in modo da poter intervenire per eventuali **modifiche anche in corso d'opera**.

L'obiettivo è quello di anticipare e ridurre il più possibile modifiche a lavoro ultimato, mentre modifiche e aggiustamenti possono essere ora fatti con notevole velocità, senza rallentare il flusso di lavoro.

Applicare il metodo Agile richiede di ripensare la struttura dei team di lavoro dei collaboratori e la **cultura aziendale**.

6. Lean e Agile: perché l'insieme delle due metodologie è vincente

L'approccio Lean si sostituisce al modello "a cascata", ed è focalizzato principalmente sulla **riduzione degli sprechi**. Il suo obiettivo è l'**eliminazione di tutto quello che non porta valore** – all'azienda come al cliente. Fasi ed attività passibili di essere classificate come sprechi sono state nominate da Taiichi Ohno MUDA.

Con il metodo Agile le **caratteristiche di un progetto** vengono definite, attraverso processi iterativi e incrementali, nel corso del lavoro stesso.

La metodologia Lean Management utilizza il concetto di **Kaizen**.

"Kai" significa cambiare, "Zen" significa bene o in meglio, noi traduciamo questo in "**miglioramento continuo**". Da questo punto di vista, Kaizen richiede ai collaboratori dell'azienda spirito critico e analisi continua dei processi nei quali sono coinvolti, al fine di contribuire ad un **miglioramento continuo**.

La metodologia Agile utilizza lo **Scrum**, uno strumento per garantire la **collaborazione e trasparenza** massima di piccoli team all'interno di un progetto lavorando sull'auto-organizzazione. Scrum si basa sull'autogestione di piccoli team produttivi.

La combinazione delle due metodologie – Lean e Agile – può portare incrementi di performace estremamente importanti perché ogni metodo ha punti di forza e criticità.

Parte seconda

Linee guida per snellire la tua azienda (con il metodo lean)

7. Introduzione al metodo lean

Il **metodo lean** non è solo una serie di azioni da mettere in pratica per ottenere buoni risultati dal punto di vista operativo. In questo caso parliamo di una cultura, una mentalità, un approccio, un modo di essere **finalizzato al benessere ed alla produttività**.

Non è forse questo il tuo obiettivo? **Aumentare la competitività** della tua azienda e incrementare il benessere personale e professionale dei tuoi collaboratori. Questo è uno step essenziale per ogni realtà imprenditoriale che si rispetti, dal nostro punto di vista.

Purtroppo **ci sono una serie di limiti** che non ti permettono di ottenere il miglior risultato. Sto parlando di abitudini, idee e punti di vista obsoleti che non sono linea con con la filosofia Lean e la strategia ad essa collegata.

L'applicazione del metodo lean thinking può portare **risultati straordinari** a te e alle tua impresa. Non ne sei convinto?

Un percorso che può rivoluzionare la tua attività aziendale. Senza spendere un solo euro per acquistare **materiali o macchine nuove**. Tutto si basa sull'**ottimizzazione di ciò che già hai**. Vale a dire il capitale in tutte le sue forme.

7.1 Cos'è il metodo lean: definizione

Con il metodo lean si intende quel sentiero che porta a una **semplificazione dei processi in tutta l'azienda con il raggiungimento della massima efficienza**. Non a caso il termine lean significa proprio questo: snello. Ed è **attraverso l'ottimizzazione** di tutte le attività all'interno di una organizzazione che si ottiene questo risultato.

Vale a dire creare maggiore profitto attraverso il miglioramento dei processi interni ed esterni all'azienda. Eppure le imprese spesso pensano di dover acquistare, produrre e investire di più per **aumentare gli utili**.

L'idea di lean manufacturing, invece, lavora su un punto chiaro: aumentare le **attività a valore aggiunto** e ridurre gli **sprechi**.

8. Le origini del metodo lean: la Toyota insegna

L'aspetto più interessante, dal nostro punto di vista, è la nascita del metodo lean. In realtà molto **si basa sul buon senso**, quindi è difficile dare un vero e proprio punto di partenza di questa strategia. Di sicuro il fordismo ha sistematizzato la produzione automobilistica, e poi industriale, con il concetto di catena di montaggio in fabbrica.

Il passaggio successivo: **migliorare i processi per aumentare il profitto**, i margini di guadagno. A questo punto **entra in gioco la Toyota**, con appunto il metodo lean che comprende un vero e proprio costrutto ideologico secondo il quale c'è una perfezione da raggiungere attraverso lo snellimento dei processi.

Il **Toyota Production System** è stato esportato in tutto il mondo. Questo sistema è stato messo a punto da **Sakichi Toyoda**, *Kiichirō Toyoda*, e dal giovane *Taiichi Ōno* tra il 1948 e il 1975. Il fatto che tutto questo sia nato in Giappone non deve stupire: da sempre questo popolo è abituato a **produrre eccellenze con risorse limitate**. Qui tutto deve essere ottimizzato e il metodo TPS nasce proprio da questo concetto: fare di più con meno.

Taiichi Ōno decise di adottare una nuova strada, diversa dal sistema rigido occidentale, aumentando la flessibilità dei macchinari, in modo da produrre lotti in brevi periodi, cercando di rispondere immediatamente alle variazioni di mercato, la produzione sarebbe stata programmata continuamente – fonte Wikipedia

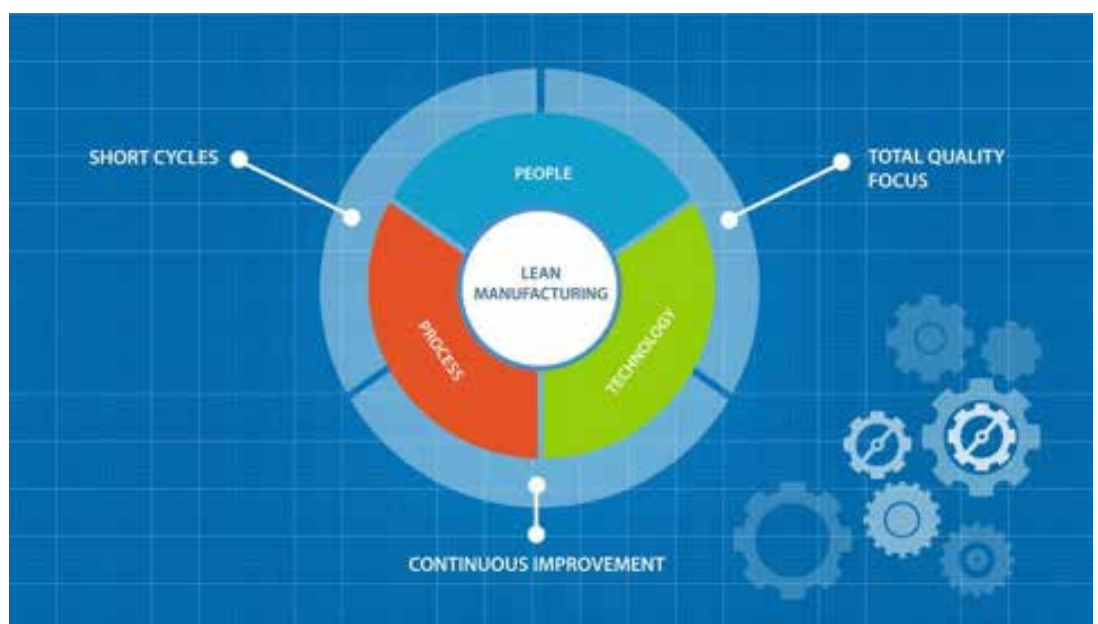
Alla fine della Seconda Guerra Mondiale il Giappone era in ginocchio e non c'erano grandi possibilità per far evolvere l'industria automobilistica. Ma come spesso accade per le realtà più virtuose, **le difficoltà diventano stimoli**.

E il metodo lean diventa una **leva essenziale per trasformare** uno stigma in una forza da invidiare e copiare.

9. Come applicare la metodologia Lean in azienda

Il primo passaggio per applicare la **lean organization**: definire le attività a valore aggiunto per il cliente, ciò quello attività che il cliente stesso è disposto a pagare.

Aumentare il valore aggiunto attraverso attività di miglioramento con il metodo *Kaizen*: vale a dire miglioramento continuo **basato su piccoli passi**.



Tutto ciò che non è valore aggiunto va ridotto o eliminato: sto parlando degli sprechi o muda. In che modo avviene tutto questo? Secondo il **metodo Kaizen** si procede a piccoli passi, avendo chiari i principali tipi di sprechi. Eccone sette:

1. **Eliminare** lavorazioni in più rispetto a quelle necessarie.
2. **Ridefinire** i movimenti per evitare quelli inutili.
3. **Azzerare** gli spostamenti di materiale che non servono.
4. **Diminuire** il più possibile merce in giacenza.
5. **Togliere** lavorazioni inutili.
6. **Zero spreco** delle competenze intellettuali.
7. **Eliminare** la sovrapproduzione

Quest'ultimo punto è decisivo perché apre le porte a un nuovo modo di intendere la produttività. Vale a dire passare dalla logica push a quella pull.

10. L'attuazione delle tecniche lean

Per fare in modo che tutto ciò trovi un'applicazione concreta c'è bisogno di un lavoro quotidiano e costante. Tutti devono collaborare **al miglioramento continuo** e fra gli strumenti che costituiscono le fondamenta del metodo Lean vi è la **tecnica delle 5S**.

Che si divide in punti apparentemente facili da applicare. Ma che spesso nella realtà diventano delle sfide:

1. **Seiri** – Separare ciò che ti serve da ciò che non è funzionale.
2. **Seiton** – Riordinare tutto quello che è utile.
3. **Seiso** – Pulire e mantenere in ordine la postazione di lavoro.
4. **Seiketsu** – Sistematizzare il lavoro in metodologie ripetitive e canonizzate.
5. **Shitsuke** – Diffondere il modo di pensare e agire in modo che sia pervasivo.

11. I vantaggi della produzione pull in azienda

Il metodo push deve lasciare il passo al pull, non si spinge ma si lascia che sia la il cliente a tirare le risorse necessarie. Tutto questo ha un obiettivo chiaro: **fare in modo che si produca solo il necessario**. Ciò comporta un **aumento dell'efficacia**.

12. Qual è la tua opinione rispetto al metodo lean?

Per **avere dei risultati concreti**, hai bisogno di una guida? Magari di una consulenza per fare lean management in modo da velocizzare il tuo percorso di miglioramento.

Oppure c'è la necessità di lavorare sulla formazione rispetto al metodo lean, per fare in modo che le pratiche vengano assimilate dai tuoi collaboratori?

Tutti i diritti riservati

make
CONSULTING

www.make-consulting.it