

# ERGAP SRL

## PROGETTO FORMAZIONE 4.0

ANNO 2021



**NR. 50 ORE**

**Modulo 9.**

**LEAN E SMART ORGANIZATION**

## Descrizione del percorso e obiettivi

L'aggettivo "**lean**" identifica un modello organizzativo e produttivo che mira a sviluppare processi agili. Il lean non è solo un metodo, ma è innanzitutto un modo di pensare – **lean thinking** – applicabile a qualsiasi processo operativo, ambito o settore.

L'**approccio lean** si coniuga perfettamente con le esigenze di innovazione tecnologica delle organizzazioni, in quanto pur sostituendo la componente umana nelle mansioni operative, l'automazione dei processi richiede all'operatore una maggiore presenza decisionale per risolvere carenze ed eccezioni, in qualità di "ponte decisivo" tra impianti e sistemi di gestione.

L'innovatività di questo approccio sta nel coinvolgere le risorse umane in un circolo virtuoso di miglioramento continuo in cui ogni singola fase del processo aziendale è focalizzata sul valore percepito dal cliente.

### Cos'è la lean organization

La **lean organization** è un metodo di organizzazione aziendale volto a ridurre gli sprechi e rendere più efficienti i processi produttivi aziendali.

### Come funziona la lean organization

La lean organization comporta un cambiamento a livello organizzativo ma anche di mentalità. Consiste nell'individuazione delle attività che creano valore nella giusta sequenza,

eliminando quelle che non generano nulla e perseguire un continuo miglioramento dei processi.

Oggi le imprese di fronte al cambiamento innescato dall'Industria 4.0, faticano a trovare punti di riferimento, culturali e metodologici prima ancora che tecnologici, a cui legare questo nuovo percorso di cambiamento. Tale cambiamento, infatti, va ad affiancarsi ad altre trasformazioni che esse hanno già avviato in precedenza, prima tra tutti la Lean Organization (studio Politecnico di Milano).

È in questo contesto che sorge quindi spontanea la domanda: **ma che rapporto esiste tra Lean Organization e Industria 4.0**? Le aziende si trovano di fronte ad un bivio e devono decidere quale strada intraprendere oppure esiste una sinergia tra le due?

Innanzitutto, **è possibile osservare diversi punti di contatto tra Lean Organization e Industria 4.0**, come:

- l'enfasi sul coinvolgimento delle persone;
- la conoscenza distribuita sul campo;
- l'orientamento ai processi;
- l'attenzione all'analisi del dato come base del miglioramento;
- la visione customer centric.

La metodologia Lean è nata in produzione, per estendersi a monte e a valle lungo la supply chain, e poi coinvolgere anche tutte le altre attività aziendali: orizzontalmente in tutte le funzioni, verticalmente fino alla visione strategica dell'azienda. L'applicazione delle tecniche Lean possono essere considerate una condizione necessaria e propedeutica all'Industria 4.0 perché pervasive di tutta la realtà aziendale.

La stessa Toyota afferma che **il 3.0 è un passaggio obbligato verso il 4.0** caratterizzato da:

- Integrazione orizzontale completa
- Creazione di standard di processo e miglioramento continuo

- Allineamento di tutti i processi al Takt Time
- Sincronizzazione completa dei materiali
- Garanzia di qualità intrinseca di ogni fase del processo
- Formazione continua delle risorse umane.

Una volta quindi metabolizzati e applicati i principi della Lean Organization è possibile aprire le porte della propria azienda all'Industria 4.0. Come evidenziato da uno studio di McKinsey Global Institute, con l'Industria 4.0 l'azienda potrà disporre dei progressi nella raccolta dei dati, di sensori, della robotica, dell'automazione, delle nuove tecnologie, dell'aumento della potenza di calcolo e della possibilità di avere le informazioni in real time quando gli eventi e i fenomeni si manifestano. Tutto ciò consentirà all'operatore, abituato già nel percorso di applicazione delle metodologie Lean a misurare e leggere i dati, al problem solving e al kaizen , di effettuare analisi avanzate aumentando la propria capacità di risalire alla causa radice del problema ed eliminando in modo definitivo il problema stesso con soluzioni di miglioramento più sofisticate. **Come nella Lean Organization, anche nel percorso verso l'Industria 4.0 sia le tecnologie sia le persone sono fondamentali.**

**Lean Organization** rappresenta **una filosofia di gestione aziendale incentrata sul concetto di dare e fare molto di più con molto di meno**: a livello puramente pratico questo si traduce nella possibilità di raggiungere risultati eccellenti, sfruttando la creatività delle risorse disponibili pur avendo a disposizione delle scarse finanze.

Una sorta di vero e proprio principio organizzativo nato nel 1992 grazie a Womack e Jones (ricercatori del MIT ed autori de *La macchina che ha cambiato il mondo*, dove viene trattato l'argomento) **che, oltre a focalizzarsi sulla riduzione degli sprechi e sulla ricerca dell'efficienza, mira ad assottigliare le differenze tra i vari livelli gerarchici presenti in azienda, facendo diventare più snella la pianificazione dei processi decisionali e produttivi.**

**Per ottenere un simile risultato bisogna:**

- **diminuire le differenze gerarchiche dell'attività**, abbracciando una struttura meno verticistica per incoraggiare la cooperazione tra la direzione ed il comparto operativo (in questo modo le decisioni vengono prese più rapidamente e la risposta ai cambiamenti del mercato diventa tempestiva);
- **dare maggiori responsabilità ai gradi inferiori dell'impresa**, sopprimendo le figure intermedie e ridistribuendo gli incarichi in modo strategico;
- **stimolare il lavoro di gruppo** diffondendo la cultura del contributo reciproco per il raggiungimento di obiettivi condivisi.

**I principali vantaggi della lean organization includono la possibilità di:**

- **confrontarsi con i clienti di persona o tramite interviste**, questionari e community online per comprendere i loro problemi, investendo in attività e pratiche volte a creare valore per il pubblico;
- **snellire i processi produttivi** trovando-risolvendo gli errori tempestivamente prima che diventino difetti (per fare ciò bisogna considerare ogni flusso, controllare l'efficienza e testare il processo in modo costante per renderlo sempre più flessibile);
- **coinvolgere tutte le risorse disponibili** incentivando alla collaborazione per beneficiare della loro esperienza maturata sul campo (i suggerimenti e le intuizioni di queste persone diventano fondamentali per lo sviluppo del business).

**La Lean Organization implica un approccio direttivo in grado di migliorare la qualità ed i costi competitivi**, affinché sia possibile abbracciare una gestione aziendale realmente proiettata alla leggerezza ed alla flessibilità, è necessario adottare una visione organizzativa incentrata sul miglioramento continuo e disposta a far **congiungere lo scopo, il processo e le persone**.

L'azienda opera da tempo in un contesto di mercato competitivo dove il miglioramento della flessibilità, innovazione ed efficienza sono sempre più necessari. **Dobbiamo quindi riorganizzare e migliorare tutti i processi aziendali per ridurre tutti gli sprechi e creare valore.**

L'obiettivo è "fare sempre di più con sempre meno": con meno tempo, meno spazio, meno sforzo, meno macchine e meno materiali. **In tale contesto ciò che chiamiamo costi divengono "Investimenti"**

La Lean Organization è un insieme di principi, metodi e tecniche per la gestione dei processi aziendali, che mirano a ridurre gli sprechi e ad aumentare il valore percepito dal cliente.

***La perfezione non è raggiungibile, ma se inseguiamo la perfezione possiamo arrivare all'eccellenza.***

Perché il punto è proprio questo: il concetto di lean organization va di pari passo con il bisogno innato di ogni entità aziendale ovvero **migliorare, evolversi, crescere**.

Questa è la mentalità di un'organizzazione snella ovvero della lean organization: la convinzione fondamentale che ogni processo, investimento, dipendente o azione debba tradursi direttamente in valore per il cliente senza sprechi. In quanto ideale è ovviamente irraggiungibile ma le organizzazioni Lean cercano di avvicinarsi ogni giorno e, così facendo, raggiungono un livello di successo che i loro concorrenti possono solo invidiare. Non si tratta solamente di successo economico ma – a nostro avviso ancora più fondamentale – un successo dato dal coinvolgimento più attivo di TUTTI in azienda.

In un'organizzazione snella, ogni membro del team comprende la missione, i valori e le priorità strategiche dell'azienda. Il che si traduce in un insieme di persone concentrate sul miglioramento dell'organizzazione. E' la stessa differenza che c'è tra la luce diffusa di una lampadina e la luce di un laser: sempre di luce si tratta ma nel caso del laser è luce concentrata e dunque incisiva in un modo che, la luce diffusa, non sa essere.

Spesso si cercano risorse altrove, in realtà sono già nella tua azienda. Solo che non riescono a emergere. La forza della tua realtà imprenditoriale rimane soffocata nelle pratiche inutili e ripetitive, è vittima della routine e della **gestione inadeguata dei processi**.

Aumentare l'efficienza con la lean organization è un obiettivo concreto a cui ogni PMI può tendere.

## I benefici della lean organization

Abbiamo già visto uno dei fondamentali benefici di applicare i principi della lean organization in azienda riguarda il maggior coinvolgimento del personale e dunque un minor spreco di risorse e talenti umani. Risorse e talenti che, oggi più che mai, sono fondamentali per affrontare le turbolenze continue dei mercati in cui siamo chiamati ad operare.

**Nella Lean organization infatti tutto il personale è focalizzato ad individuare, preservare e aumentare il valore per il cliente.**

Riconoscono che stabilendo il valore del cliente come priorità numero uno per ogni dipendente, manager e dirigente, le altre metriche aziendali tendono ad allinearsi spontaneamente. Ecco perché ogni decisione implica una valutazione di come avrà un impatto sul cliente.

Cliente che, è importante ricordarlo, non è solo il cliente finale ma anche il destinatario di ogni processo di cui il singolo è parte nella realtà aziendale. Questo cambiamento fondamentale di paradigma è quello che fa grandi le aziende che applicano il **metodo lean**.

Si sente infatti spessissimo lamentare, all'interno delle nostre aziende, il fatto che i dipendenti sembrano solo pronti a chiedere e raramente disposti a dare di più dello stretto necessario che gli si richiede.

E si tende a pensare che questo sia dovuto a cattiva volontà, egoismo, ragionamento egocentrico dei lavoratori.

Ma quello che le aziende scoprono applicando i principi della Lean Organization è che i dipendenti in azienda si "chiamano fuori" per noia, per ribellione, perché non si sentono parte di nulla e si sentono nulla più che un numero.

Quando la dirigenza cambia questa impostazione, cambia la propria leadership passando da una leadership impositiva (io ti pago, tu fai) ad una leadership inclusiva (siamo nella stessa barca, come possiamo venirci fuori meglio insieme?), succedono cambiamenti tali da sembrare quasi dei piccoli miracoli.

## 5 principi dell'organizzazione snella in azienda

La base per una buona attività, e per aumentare **l'efficienza con la lean organization**, è l'economia delle risorse. Si punta a snellire, snellire i processi lavorativi da tutto ciò che non serve. Gli sprechi riguardano:

- Tempo.
- Spazio.
- Sforzo.
- Macchine.
- Materiali.

Cosa significa tutto questo? Devi ottimizzare i tempi delle attività che riguardano la produzione, migliorare gli spazi e dedicare solo



ciò che serve attraverso l'ottimizzazione delle aree lavoro, **utilizzare la forza lavoro** senza sprechi inutili ed eliminare macchine che non hanno un ruolo nel processo. Lo stesso vale per i materiali. Fare di più con meno, ecco le fondamenta della lean organization. Ma quali sono i principi fondanti di quest'idea? Continua a leggere.

## Valore

Questo è il punto di partenza ideale: identificare ciò che ha valore per il cliente, e che è disposto a ottenere lasciando in cambio una contropartita in denaro. Tutto ciò che rimane fuori **deve essere eliminato**.

## Mappatura

Il valore è importante? Perfetto, **lo devi mappare**. Devi studiare il processo che porta alla creazione di ciò che le persone sono disposte a pagare. Individuando ciò che aggiunge, toglie o non dà contributi extra.

## Flusso

Ottimizzazione del flusso che porta alla creazione del prodotto o servizio finale. Le azioni devono **scorrere senza interruzioni**, portando al minimo tutti i tempi necessari per ottenere il miglior risultato possibile in termini qualitativi. Qui nasce e si sviluppa l'idea di poter ottenere di più riducendo gli sprechi che spesso si alimentano nel tempo (questo vale anche per Amministrazione Pubblica e sanità).

## Produzione tirata

Un pensiero molto importante, vale a dire quello che ti spinge a produrre solo quello che serve al cliente. Compito del marketing

fare in modo che desideri sempre di più, ma la produzione non deve essere spinta. In **termini di efficienza** conviene fare in modo che un'attività si svolga solo quando c'è il bisogno. Prima la domanda, poi l'offerta.

## Perfezione

Tutto questo si basa sul principio della perfezione, del raggiungimento nel tempo di un equilibrio capace di ridurre a zero ciò che non serve per esaltare l'efficienza. **E quindi il profitto**, la possibilità di ottenere dei vantaggi concreti. Tutto questo diventa oro per qualsiasi azienda, in ogni parte del mondo. Non esiste realtà indifferente a ciò.

## La lotta agli sprechi (*muda*), dalla Toyota in poi

La cultura aziendale della Toyota ha dato tanto alla **lean production**, e oggi ci ritroviamo a migliorare i processi grazie al contributo dei due studiosi del MIT che hanno aiutato a diffondere queste idee in tutto il mondo.

Uno dei più importanti riguarda la lotta contro gli sprechi, un vero e proprio snodo ideologico di questo metodo. Non a caso i giapponesi usano il termine *muda* per intendere questo snodo, **che si traduce come spreco**. Quindi qualcosa da evitare a tutti i costi, con un impegno massimo. Ma quali sono i principali sprechi da superare?

- Sovrapproduzione.
- Difetto.

- Scorta superflua.
- Movimento inutile.
- Trasporto.
- Processo inutile.
- Attesa.

La nozione di muda regna sovrana nell'organizzazione snella dei processi interni, ma si affianca ad altri concetti che la cultura aziendale della Toyota ha aiutato a diffondere. **Vale a dire Muri e Mura**, rispettivamente azione irragionevole e instabilità. Pensa, quante volte in azienda hai fatto qualcosa senza alcun senso?

Magari solo perché un'azione è **sempre stata svolta** in un determinato modo? E quanto tempo hai perso per inseguire un'irregolarità e un'assenza di standardizzazione? Pensaci, datti una risposta. Nel frattempo leggi il prossimo paragrafo, ti aiuterà a inquadrare le principali tecniche per migliorare l'efficienza con la lean organization.

## Le tecniche per mettere in pratica il miglioramento

La sovrapproduzione è, senza ombra di dubbio, lo spreco più evidente e incisivo per un'azienda, ma aumentare l'efficienza con la lean organization significa **combattere ogni forma di spreco**. In che modo? Attraverso un'organizzazione del lavoro che nasce da anni di esperienza maturata negli stabilimenti Toyota:

- Just-in-Time per avere zero scorte.
- Autonomazione (Jidoka) che porta all'assenza di difetti.
- Manutenzione Produttiva per annullare gli stop.

- Organizzazione del posto di lavoro per ridurre le inefficienze

Devi fare di più con meno risorse, a livello operativo la strada da seguire è quella del **kaizen**. Un altro termine giapponese con un significato che riguarda il **miglioramento continuo**. Costante nel tempo. Aumentare l'efficienza con la lean organization non significa accontentarsi ma raggiungere l'obiettivo zero sprechi e massima efficienza ed efficacia.

## Aumentare l'efficienza con la lean organization

Può sembrare un obiettivo lontano, ma non è così. Oggi tante aziende hanno deciso di aumentare l'efficienza con la lean organization perché è un processo vantaggioso nel breve, medio e lungo periodo. All'inizio c'è bisogno dell'impegno di ogni elemento dell'organizzazione per **rompere gli schemi**, sbloccare pratiche arrugginite, ma il risultato finale è impressionante, sarà fantastico riuscire a ottenere di più con un contributo minore in termini di risorse.

## Che cos'è l'approccio lean?

L'approccio *lean* è una modalità di gestione dell'azienda e dei processi, una strategia operativa che prevede la ri-progettazione e il miglioramento dei processi aziendali finalizzata ad aumentare l'efficacia e l'efficienza di processi aziendali. L'approccio lean permette di:

- Capire cosa sta realmente succedendo nel luogo in cui viene creato il valore (detto **Gemba**)
- Migliorare i processi che vanno dall'approvvigionamento alla consegna del prodotto/servizio
- Sviluppare e responsabilizzare le persone attraverso la condivisione dei metodi di lavoro ottimizzati e il coinvolgimento del personale nell'implementazione delle attività di miglioramento

“Make ci ha aperto gli occhi su tante cose che noi internamente non vedevamo. Ci ha aiutato a rivoluzionare l'azienda a livello operativo: abbiamo ridisegnato completamente i processi. Il contributo di Make è stato decisivo: non avremmo mai potuto affrontare così velocemente le nuove complessità che man mano incontravamo. Le aziende hanno un grande bisogno di un supporto di questo genere per crescere.” (Alberto Andretta di Andretta Service)

**Grazie all'implementazione in azienda dell'Approccio lean le aziende aumentano la loro capacità di innovare e dunque di competere nel mercato.**

## Quali sono i benefici dell'approccio lean

Uno degli obiettivi fondamentali dell'approccio lean è l'aumento dell'efficienza ed efficacia in azienda attraverso un'analisi e ottimizzazione di tutto il flusso del valore, dalla produzione, alle attività di ufficio, fino alla consegna dei prodotti.

Tempi più brevi significa maggiore flessibilità operativa e riduzione dei magazzini.

Un ulteriore vantaggio, spesso sottovalutato, è il **miglioramento del clima organizzativo**. Le persone che lavorano in aziende Lean sono spesso persone motivate, che non lavorano in situazioni di continuo stress ed emergenza, che vedono valorizzate e considerate le proprie competenze. La Lean è un approccio oggi considerato irrinunciabile da moltissime PMI.

Per le **PMI**, realizzare cambiamenti radicali è spesso molto difficile per la difficoltà odierna di accedere al credito e per la situazione di incertezza che ancora persiste. La Lean invece permette di fare **miglioramenti continui con investimenti limitati** e, quindi, rende sostenibile il miglioramento.

Furono James P. Womack and Daniel T. Jones, due studiosi che hanno pubblicato il libro diventato storia, dal titolo "*La macchina che ha cambiato il mondo*" a parlare per la prima volta dell'approccio lean, analizzando e descrivendo la produzione degli stabilimenti Toyota, una realtà che ha cambiato il modo di intendere l'organizzazione interna del settore automotive.

Secondo Womack e Jones, un'azienda che passa da una produzione classica a lotti e code ad una produzione a flusso continuo secondo l'approccio lean ottiene questi risultati:

- aumento della produttività del 100%
- riduzione delle scorte e dei tempi di produzione del 90%
- riduzione degli errori per il cliente e degli scarti di processo del 50%
- riduzione del time to market del 50%
- può offrire con costi aggiuntivi modesti una più ampia varietà di prodotti

- il tutto con investimenti molto modesti o addirittura liberandosi di impianti e attrezzature non necessarie

Risultati che sembrano strepitosi ma che – continuano Womack e Jones – sono solo il risultato di una prima immediata applicazione dell'approccio lean. L'approccio lean però è iterativo quindi prevede di continuare ad applicare procedure e metodi di miglioramento in modo ininterrotto e, di conseguenza, con ulteriori miglioramenti.

La Toyota, verso la fine degli anni Quaranta decise di passare dal mercato delle macchine per tessitura al mercato dell'automobile. Tahichii Ono, direttore dello stabilimento in cui si decise di implementare il nuovo sistema di produzione, doveva fare fronte a grandi investimenti per acquistare le presse necessarie a stampare le parti della carrozzerie. La produzione però era ancora modesta all'inizio e l'azienda non aveva grandi risorse per investimenti ingenti, poteva permettersi soltanto presse di seconda mano e in numero limitato. Il che significava dover cambiare molto spesso gli stampi: negli Stati Uniti – giusto per dare un riferimento – il cambio stampi richiedeva un tempo superiore a 8 ore e negli USA come in qualunque altro stabilimento automotive del mondo, era un'attività delicata e quindi affidata a degli specialisti.

Ohno decise di rivoluzionare il sistema e per ridurre il tempo di cambio stampi, assegnò il compito agli stessi addetti alle presse anziché agli specialisti. Il tempo del cambio stampo passò in alcuni anni da 8 ore a 3 minuti.

Quello che obbligò la Toyota a pensare diverso dal resto del mondo era la necessità di sopravvivere in un contesto critico come quello giapponese del secondo dopo guerra. La carenza di materie

prime, i cambiamenti nel mondo del lavoro e l'evoluzione della domanda di mercato, indussero la Toyota a ricercare nuovi sistemi organizzativi volti alla riduzione dei costi e all'aumento della produttività.

“Fare di più con meno”, era la filosofia alla base della lotta, “quasi ossessiva”, di Taiichi Ohno agli sprechi (*muda* in giapponese) e agli elementi di variabilità (*mura*) che causavano instabilità e incertezza nei processi, dando vita al cosiddetto modello di [Toyota Production System \(TPS\)](#).

Il resto è storia.

E come si può notare, tutto nacque da due elementi tanto semplici quanto fondamentali:

- l'abilità di Ohno di mettere in discussione lo status quo e le abitudini produttive indiscusse che lo precedevano;
- la decisione di Ohno di coinvolgere in prima persona il personale nell'attività di miglioramento attivata.

## **Gli ambiti dove si possono applicare i concetti lean**

Secondo una ricerca condotta dall'istituto di ricerca americano [Lean Enterprise Research Centre \(LERC\)](#) ben il 60% delle attività che vengono svolte in azienda in un qualunque processo produttivo (inclusi quelli di servizi o negli uffici) sono sprechi nel senso che non portano un valore aggiunto per il cliente ma sono attività che vengono fatte senza una gestione adeguatamente controllata e “strategica” delle attività.

Il lato positivo di questa statistica è che ogni azienda ha sotto di sé l'immenso potenziale di ridurre i propri i costi, purché in ottica di



approccio lean. Il semplice taglio dei costi infatti non è una soluzione realmente efficace. Tagliare in modo indiscriminato spese e consumi diretti non fa parte dell'approccio lean. Si tratta invece di rianalizzare attentamente il processo di creazione del valore in azienda e poi attuare solo azioni e investimenti efficaci, eliminando invece quelli che non creano valore aggiunto.

Si tratta molto spesso di piccoli cambiamenti capaci di portare grandi risultati in termini di riduzione delle ore lavorate, di consumo di materie prime, dei costi di magazzino, ma anche nelle attività degli uffici (**lean office**), nella gestione della catena di fornitura (**lean supply chain**), nelle attività di marketing (**lean marketing**), nella gestione dei flussi finanziari (**lean accounting**).

Ma non solo nel mondo aziendale l'approccio lean è di grande valore. Persino il mondo del calcio se ne sta accorgendo.

Qualche tempo fa diverse testate giornalistiche hanno riportato la notizia per cui il mister del Toro, Davide Nicola in conferenza stampa ha dichiarato che sta utilizzando il Metodo Kaizen con la squadra. "Di fatto il Kaizen segue dei principi ben precisi, tutti volti verso l'umanizzazione del posto di lavoro: la linea d'azione è sempre legata alle esigenze dei singoli componenti della squadra i quali, sentendosi compresi, tenderanno ad essere coinvolti ed identificarsi con la visione complessiva degli obiettivi, facendo sì che la vittoria non sia vista come un'imposizione, ma come una volontà particolare e generale. Su questa filosofia Nicola sta improntando il suo lavoro mentale con il suo Toro, un lavoro mentale che sta iniziando ad ottenere risultati positivi."

E' possibile migliorare QUALUNQUE realtà professionale, lavorativa, qualunque processo, quando hai dalla tua la potenza della semplicità di questo metodo.

## Come si implementa l'approccio lean in azienda

Uno degli strumenti più validi per iniziare a praticare l'approccio Lean è la [Value Stream Mapping VSM](#), sviluppato in particolare nell'industria giapponese, che mira ad ottimizzare i tempi di un processo tramite l'analisi di ogni singola attività. In estrema sintesi, il Lean management cerca di distinguere attività a valore aggiunto dalle attività non a valore aggiunto, ovvero gli sprechi (*muda* in giapponese); tali sprechi devono in seguito essere ridotti o eliminati dal processo di lavoro.

Ma sono molti altri gli strumenti a disposizione dell'approccio lean come ad esempio il famosissimo metodo 5 s che aiuta l'azienda a raggiungere l'**eccellenza operativa** tramite il miglioramento del posto di lavoro: **ordine, organizzazione e pulizia**. Trattasi di attività semplici ma non banali e scontate. L'applicazione delle 5 S coinvolge l'intera fabbrica mediante una serie di attività pratiche sul posto di lavoro i cui benefici vanno ben oltre l'operatività materiale, arrivando a riguardare il miglioramento dell'ambiente di lavoro e il benessere aziendale.

Questo succede perché l'approccio lean prevede un coinvolgimento attivo e costruttivo di tutte le persone coinvolte in azienda.

Un'altra delle idee alla base dell'approccio lean infatti è l'importanza fondamentale di abbattere le barriere che impediscono ai dipendenti di collaborare e condividere

informazioni in tempo reale. Uno dei pilastri fondamentali del Sistema Toyota è che le persone costituiscono la principale risorsa strategica di ogni organizzazione e sono anche il fattore critico nei processi di cambiamento e innovazione strategica. Per questo, nel sistema Toyota, si lavora attivamente per coltivare capacità comunicative che permettono una maggiore efficacia nella gestione delle relazioni interpersonali, oltre che nel trasferimento strategico di informazioni o nell'implementazione di attività di trasformazione, riorganizzazione e innovazione aziendale.

## L'INTEGRAZIONE DEL LEAN THINKING ALLA LOGISTICA AZIENDALE

Non è più pesce grande che mangia pesce piccolo ma pesce veloce che mangia pesce lento. Ecco perché la gestione efficace ed efficiente della **Supply Chain** è diventata parte integrante della strategia di crescita e sviluppo di molte aziende. Significa imparare a governare l'intera catena del valore, ottimizzando flussi fisici ed informativi.

Questa metodologia prende il nome di **Lean Supply Chain Management** o **Total Flow Management**.

Non solo. In un mercato sempre più competitivo, l'aver il giusto atteggiamento e l'adeguata preparazione sono elementi critici di successo.

***“Gli Uomini imparano finchè vivono e le Aziende vivono finchè imparano.”***

Per sviluppare il proprio vantaggio competitivo (ridurre i costi, aumentare l'efficienza, ridurre il lead time, razionalizzare le risorse ecc..) viene chiesto alle aziende di innovare ed **integrare i processi** di business **gestendo le relazioni** da un approccio intra funzionale a una visione inter funzionale a una prospettiva inter organizzativa per progettare una **Supply Chain Vincente**.

## Cos'è la Supply Chain

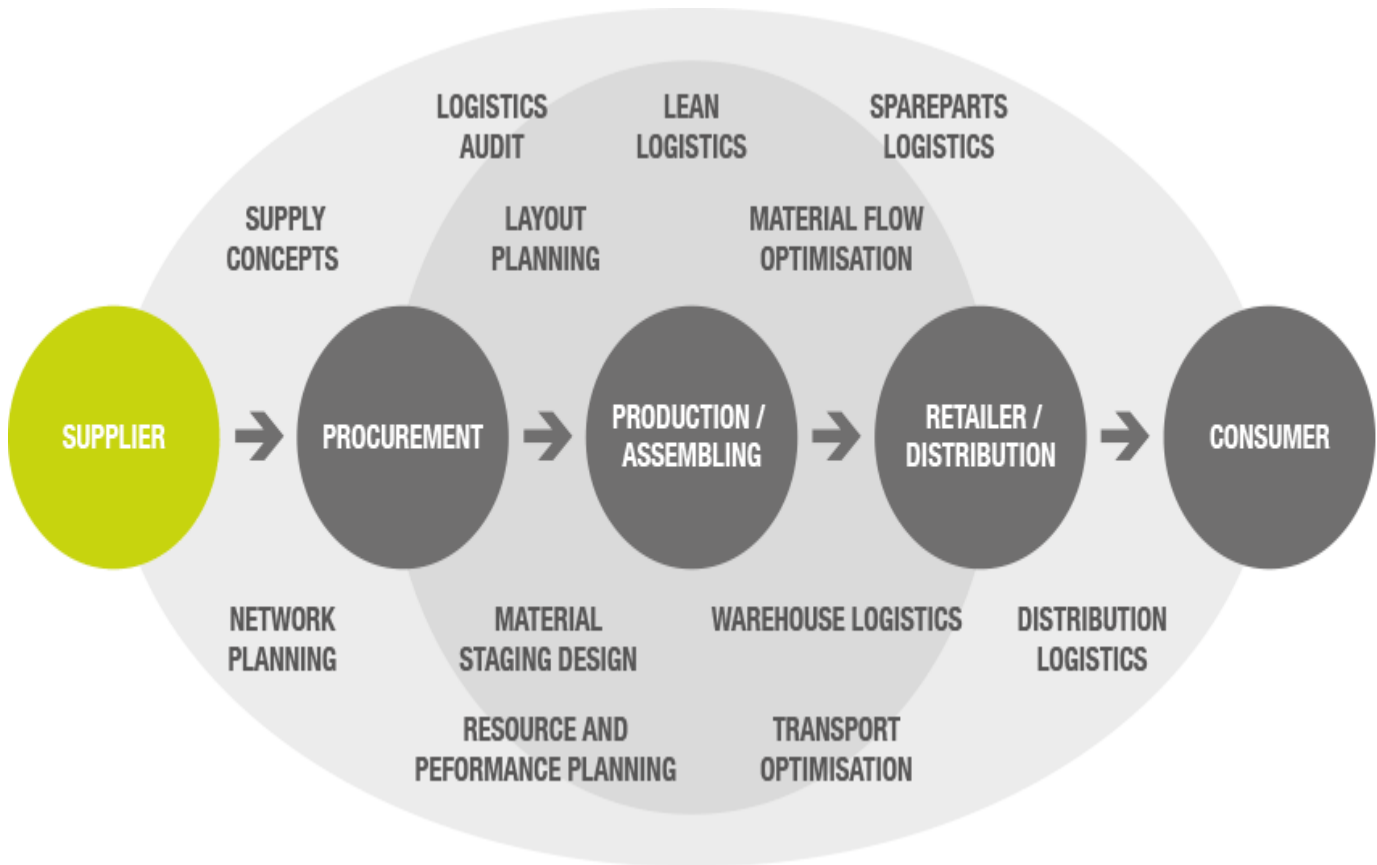
Possiamo definire come Supply Chain una rete di organizzazioni coinvolte, mediante relazioni a monte e a valle nei diversi processi che conferiscono valore a prodotti e servizi destinati al consumatore finale. La Supply Chain è un sistema le cui parti che la costituiscono includono i fornitori, la produzione, i servizi e la distribuzione fino al cliente finale.

Dai fornitori dei fornitori ai clienti dei clienti.

***“ Trovare nuovi clienti è strategico, mantenere quelli attuali è indispensabile “.***

Diventa quindi indispensabile ripensare l'intera filiera (azienda, clienti e fornitori) in ottica snella attraverso l'eliminazione delle complessità su tutti i livelli.

Dallo sviluppo dei nuovi prodotti, alla logistica, gestione del magazzino e movimentazione dei materiali senza dimenticare la corretta gestione delle informazioni, le quali devono viaggiare velocemente su tutta la filiera.



## I 5 Principi della Lean per migliorare la Supply Chain

L' approccio Lean Supply Chain Management o Total Flow Management integra la cultura Lean Thinking su tutta la Supply Chain.

- Identificare ciò che è valore per il cliente, quindi ciò per cui il cliente è disposto a pagare
- mappare il flusso del valore ed eliminare gli sprechi
- far scorrere le attività a valore senza interruzioni
- attivare il flusso solo quando il cliente lo richiede
- continuare a migliorare

Arriviamo quindi a definire il primo concetto su cui si basa l' esistenza della Supply Chain stessa:

*“ I processi di business che creano VALORE per il cliente finale non vengono più considerati singolarmente ma facenti parte di una “ catena “ dal fornitore del fornitore al cliente del cliente. Tutti devono sapere chi è il cliente finale.*

*Questo significa fare una Supply Chain Vincente “.*