

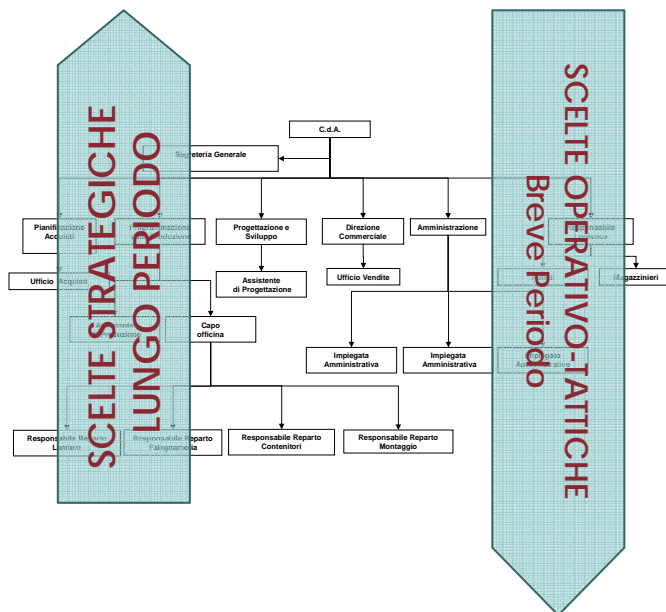


# Le aree di miglioramento delle prestazioni aziendali



# Miglioramento: le metodologie.

I sistemi di miglioramento aziendale possono essere inquadrati in una logica "gerarchica" in funzione del livello di applicazione.



- **Riassetto strategico aziendale** (SWOT analysis, BCG matrix)
- **Ridefinizione processi aziendali** (BPR; Architettura Aziendale...):
- **Ottimizzazione logistico-produttiva** (BPR, lean production, Six-sigma, TQM, SMED, TPM, CWQC)
- **Miglioramento dei processi di produzione e di staff** (TQM; Gemba kaizen)

La scelta delle metodologie da applicare per affrontare il miglioramento aziendale non può prescindere dai gradi di libertà degli attori coinvolti: sono strategici, tattici oppure operativi?



# Miglioramento: un esempio di scelta.

*L'azienda A ha notato da un paio di anni che il bilancio mostra un calo di fatturato in alcuni mercati (sia di prodotto che geografici).*

## Area Strategica

Verifica del posizionamento aziendale (SWOT analysis, BCG matrix, strategic breakthrough);  
Verifica di coerenza ambientale (Best in class, Benchmarking; KPI);  
Riassetto aziendale-produttivo (scelte di MoB; Partnership...)

## Area Tattica

Ottimizzazione dei processi produttivi (BPR; TQM; Six Sigma; Lean Production; ZVA);  
Analisi coerenza KPI con mercato (Six Sigma; CWQC)

## Area Operativa

Miglioramento dei processi produttivi (TQM; Gemba Kaizen);  
Ottimizzazione della produzione (SMED; TTM);  
Controllo statistico dei processi produttivi (KPI; Six-Sigma)

In funzione degli assunti di base si possono (ad esempio):

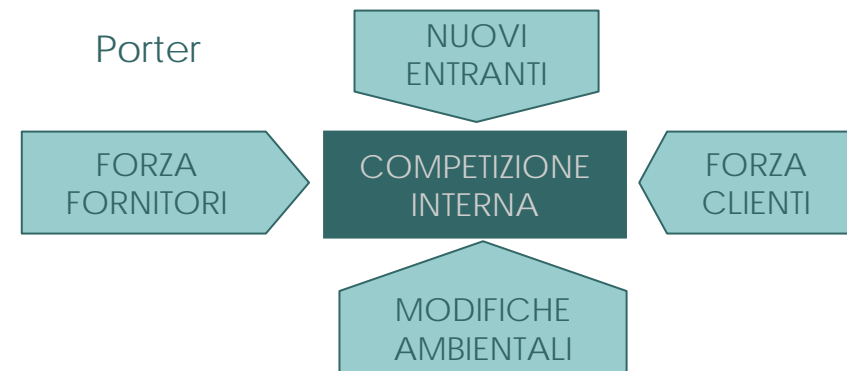
1. Ridefinire le strategie e gli ambiti di azione aziendale: al cliente diamo il valore che si aspetta? – Approccio Lean -;
2. Ridefinire i KPI strategici misurati e da questi far derivare i KPI di processo / operativo – BS;
3. Migliorare l'efficienza del sistema ai KPI in modo sistematico –Six Sigma project ;



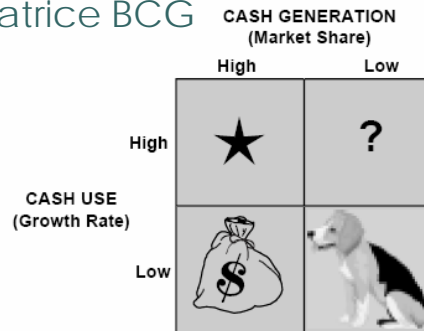
# Miglioramento strategico

Analisi di **coerenza del modello di business** con le dinamiche di mercato.

SWOT		Analisi interna	
		Strengths	Weakness
Analisi Esterna	Opportunities	S-O: Sviluppo	W-O: Eliminare
	Threats	S-T: Migliorare	W-T: Criticità



## Matrice BCG



Strumenti tipicamente strategici, non sempre applicabili (ei. BCG Matrix).

Fondamentali per inquadrare l'evoluzione del mercato e di valutare l'environment competitivo in cui l'azienda si trova.

Le scelte strategiche derivanti dall'analisi devono portare a indici di miglioramento misurabili, robusti e coerenti con il modello di business.

# Miglioramento strategico

Il modello attualmente più completo per un approccio di tipo sistematico ed olistico al miglioramento della coerenza strategica aziendale è fornito dalle **BALANCED SCORECARD**

Le **BS** traducono la strategia in obiettivi misurabili e da questi fanno discendere a cascata (**Deployment by Objectives**) obiettivi misurabili di tipo tattico e operativo coerenti con quelli fissati dal Board.

Vogliamo essere i migliori del mercato.

Vogliamo migliorare il Servizio reso al cliente.

Vogliamo ridurre i costi indiretti.

LT = 3 giorni

SL = 98%

SR = 6

OH -20%

Consumables -50%

Standardizzazione delle scatole per packaging

Armonizzazione del magazzino alle curve di assorbimento di Pareto.

Nuovo tender trasportatori per migliorare gli standard offerti

## SIX-SIGMA

La Root Case Analysis ci ha permesso di identificare le leve gestionali.

Un tree diagram di tipo what-if ci permette di pianificare eventuali cambi tempestivi in funzione della risposta dei KPI analizzati.



# Miglioramento delle operations

... ciò che non si misura, non si può migliorare

## BUSINESS SCORECARD

Le BS permettono di determinare gli obiettivi in modo coerente ed organico lungo tutto il flusso e i processi aziendali, grazie al Deployment by objectives. Indicatori finanziari, non finanziari e di processo.

### SIX-SIGMA

I sistemi e gli strumenti di controllo dei KPI (curva di Pareto, Tree Diagram, What-if analysis, ANOVA, Testi di distorsione) per verificare in strutturalmente i goal raggiunti e gli sforzi messi in campo.

### LEAN PRODUCTION

Azzeramento ZVA, controllo dei processi in funzione della Value Chain riconosciuta dal cliente, eliminandogli intoppi per *"far scorrere il flusso di valore verso il cliente"*.

### TQM

Il TQM favorisce un monitoraggio e un controllo dei processi tramite metodologie strutturate (es. Control Chart),

L'identificazione della migliore soluzione, o la composizione migliore di soluzioni, permette di scegliere la strada più efficace ed efficiente al miglioramento.



# Miglioramento delle operations

... ciò che non si misura, non si può migliorare

Strumento	Key	Logica / Inquadramento	Focus
BPR	Business Process Reengineering	Analisi e ridefinizione dei processi.	Strategico
ISO 9001 (TQM)	Modello organizzativo per il controllo dei processi.	Verifica critica dei processi.	Strategico / Operativo
Lean Production (Womack, Jones)	Filosofia per l'eliminazione delle attività che non apportano valore al cliente finale.	Analisi migliorativa dei processi.	Strategico / Operativo
Six Sigma	Sistema di controllo statistico dei processi volto all'eliminazione delle devianze di processo.	Strumenti per il miglioramento dei processi.	Olistico
Gemba Kaizen (Continuous Improvement)	Miglioramento continuo (Kaizen) nel "Gemba" (reparto produttivo) per l'eliminazione del "Muda" (spreco): sovrapproduzione, movimentazione, errori, stock, code, slack...	Metodologie di approccio al miglioramento dei processi.	Operativo
...			



# Miglioramento delle operations

... ciò che non si misura, non si può migliorare

Fattori	BPR	Continuous Improvement
Focus	Ridefinizione complessiva dei processi	Miglioramento progressivo delle attività
Area applicazione	Processi aziendali sia di produzione che di staff. Ottimizzazione delle fasi interoperazionali (CWQC)	Processi definiti e consolidati (meglio se proceduralizzati). Sistemi di 5W e/o 4W+H
Caratteristica Principale	Perché facciamo così? Possiamo ridisegnare il Workflow? Modifiche previste 70-100%	Come possiamo migliorare il processo? Modifiche previste 10-20%
Forze	Ambienti che presentano discontinuità tecnologiche. Impatto fortemente migliorativo e challenging sulle aspettative. Breakthrough.	Attività costante e continua. Approccio critico e analitico ai processi. Necessaria istituzionalizzazione.
Debolezze	Gestione critica. Necessaria gestione PM, possibili simulazioni pre-implementazioni. Progetti-guida.	Destabilizzante se non incanalato e proiettato aziendalimente. Possibile gestione "in sordina". Necessaria istituzionalizzazione dei processi di cambiamento (Six Sigma e ISO 9001).



# Miglioramento delle operations

... ciò che non si misura, non si può migliorare

Fattori	Lean Production
Focus	Verifica del Valore Aggiunto Gestito nei Processi interni.
Area applicazione	Processi aziendali che necessitano di migliorare il valore sprigionato (sbilanciamento costi diretti - costi indiretti, tempi di produzione - tempi di coda)
Caratteristica Principale	Definire il valore; identificare il flusso; Eliminare le ZVA; Eliminare gli sprechi (muda); Perfezionare tramite le 5S SEPARARE (Seiri), RIORDINARE (Seiton), PULIRE (Seiso), SISTEMATIZZARE (Seiketsu), STANDARDIZZARE (Shitsuke).
Forze	Focus sul Valore dei processi, analisi degli sprechi. Visual Management. Focalizzazione sul cliente.
Debolezze	Scuola Giapponese: JIT, Kanban, Zero Stock Management. Approccio da "italianizzare" ... Possono essere messi in discussione alcuni processi "non discutibili"...



# Miglioramento delle operations

... ciò che non si misura, non si può migliorare

Fattori	Six Sigma
Focus	Strumenti statistici, numerici ed obiettivi per verificare il raggiungimento dei target strategici.
Area applicazione	Targetizzazione del miglioramento: identificazione KPI di processo e miglioramento aree critiche. Processi operativi e transazionali. PPM target:3,4
Caratteristica Principale	Fornisce un piano omogeneo di strumenti per la gestione e la formalizzazione di piani di miglioramento non "filosofici".
Forze	Strumenti matematici, organicità di intervento, implementazione da PM. Smantellamento delle filosofie del tipo "I say it!"
Debolezze	Formazione delle risorse, analisi critica di strumenti statistici, DOE, identificazione strumenti analitici funzionali ai miglioramenti ricercati.



# Miglioramento: un mix di opportunità.

## MILESTONES DEL MIGLIORAMENTO

ABM (Activity Based Management)  
VBM (Value Based Management)

Analisi, Pianificazione, Misurazione,  
Controllo

Processi

KPI

DSS

La complessità del sistema competitivo non permette più la gestione "approssimativa" e per sensazioni.

L'imprenditorialità aziendale e manageriale deve essere guidata da strumenti per il supporto alle decisioni finalizzati alla visione strategica aziendale.

Gli strumenti di miglioramento aziendale sviluppano metodologie in mano alla azienda per formalizzare le capacità delle risorse in sistemi aziendali di informazione.

Tecnica

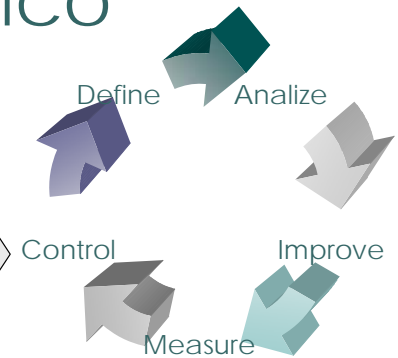
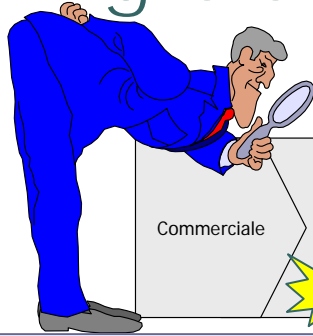
Sbuzzo

Tecnica

Sbuzzo



# Miglioramento: un esempio pratico



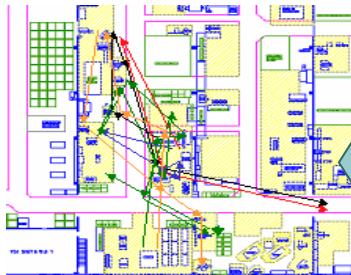
L'analisi di un'azienda Leader nel proprio settore ha evidenziato una mancanza di controllo sui flussi di produzione e una degenerazione delle informazioni e dei processi logistici interni.

Mancanza del DataBase di controllo della produzione.

Implementazione di un DataBase per la produzione per il controllo delle fasi di produzione, la valorizzazione dei WIP, la gestione integrata dei magazzini.

Standardizzazione  
Diminuzione magazzino e miglioramento Cash Flow

PBT = 0,5 anni;  
Attività di staff,  
Rilevazione dati nativi

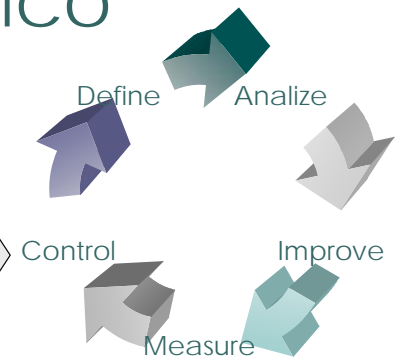
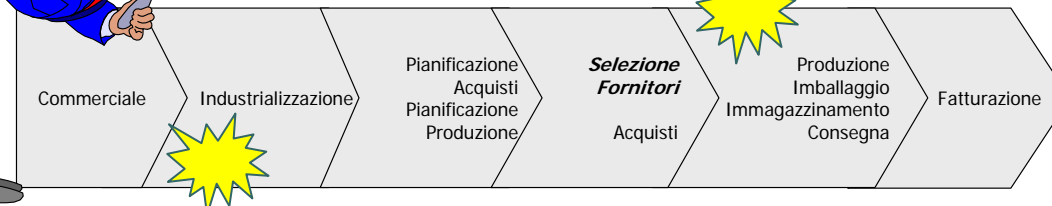
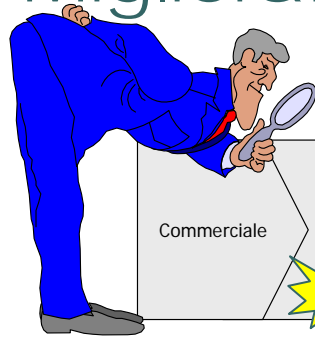


Flusso logistico inefficiente

Analisi del flusso logistico interno.  
Obiettivo: minimizzazione movimenti.  
KPI: mt percorsi.  
Verifica del flusso logistico: annullamento "muda" aziendale >> flussi logistici interni -65%



# Miglioramento: un esempio pratico



Fondamentale comunque è la costruzione di un cruscotto analitico che ci permetta di monitorare i progressi fatti.

Area	Obiettivo	KPI	Stato as-is	Stato running	Stato to-be
Industrializzazione	Standardizzazione MP	# codici; Coeff. Utilizzo Medio MP in BoM	4000; 1,4	2800; 2,4	2000; 6
Produzione	Miglioramento produttività	TT produzione per famiglia (gg) Tempo Coda Interoperazionale medio (gg); Saturazione capacità produttiva	?; NA; NA;	7 - 21; 2; 75%;	7-10; 1; 85%
Logistica interna	Ottimizzazione percorsi	Metri percorsi intra operazioni reparto; Metri percorsi fra reparti; Metri percorsi totali;	NA; NA; NA;	15; 20; 360	4; 20; 180



# Miglioramento: i pericoli

## Perché il cambiamento è difficile da gestire?

L'intervento di miglioramento come Progetto-Investimento: PBT, obiettivi, follow-up.

### Obiettività

Il miglioramento dei processi aziendali insiste su una serie di **metodologie e modi di fare** che sono **radicati** in azienda.

Essere esterni e "vergini" dall'operatività aziendale permette di valutare i processi.

### Competenze

I modelli di analisi e miglioramento produttivo devono essere modulati in maniera ottimale

Possono non esistere all'interno le competenze necessarie ad identificare, pianificare, implementare e gestire il progetto.

### Criticità

Processi che "si è sempre fatto così", oppure "è da anni che faccio questo mestiere" sono tipiche risposte alternativa al "non so"

Indagini sistemiche come 5W o 4W+H permettono di "rompere" abitudini cristallizzate ed inefficaci ...

