



# **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.



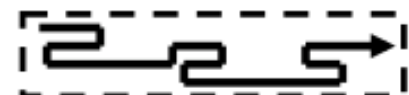
## ORGANIZZAZIONE (2)

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.



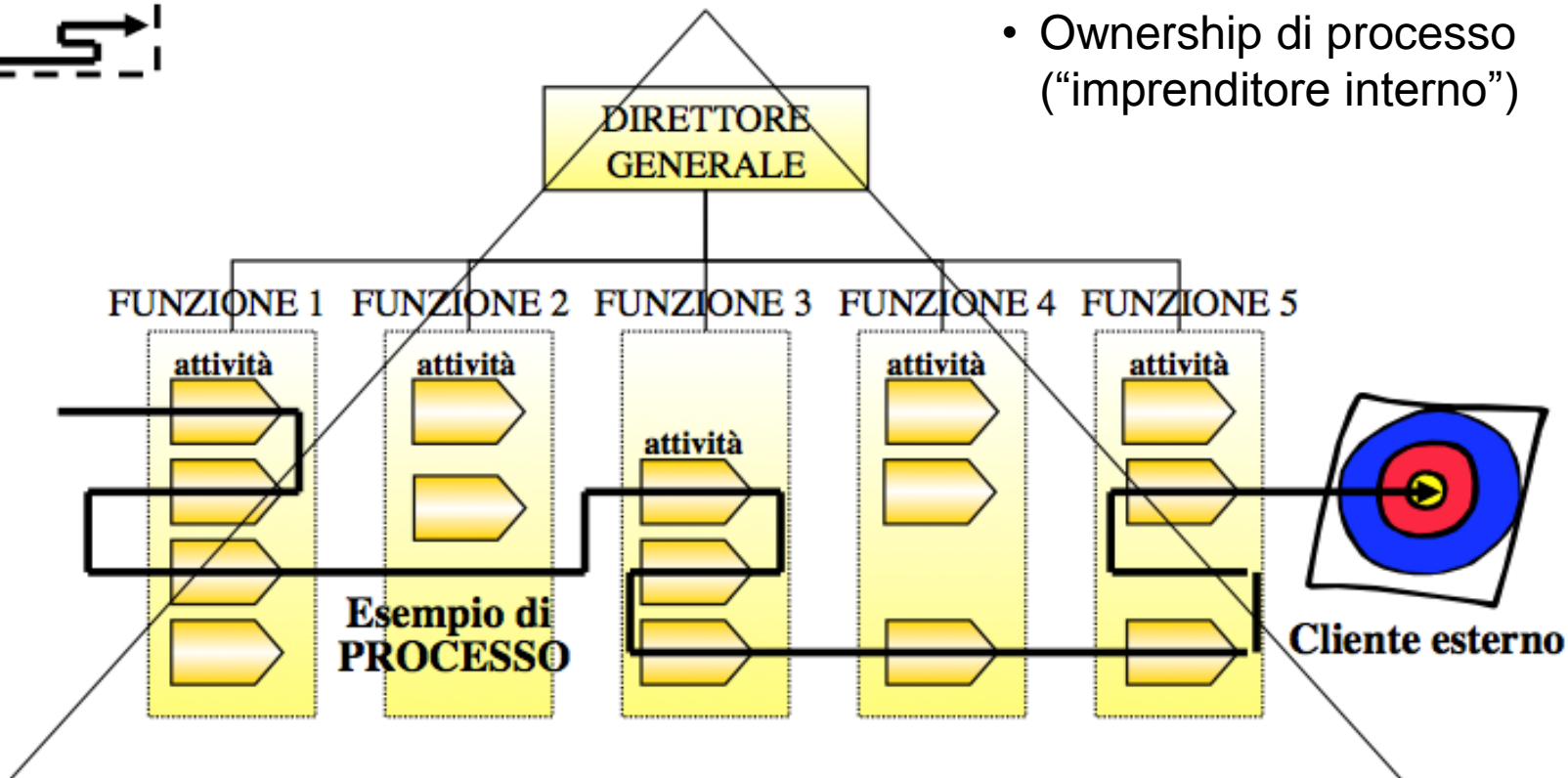
# ORGANIZZAZIONE *TRADIZIONALE* E ORGANIZZAZIONE *PER PROCESSI*



Aggregazione  
per obiettivi



Aggregazione  
per competenze



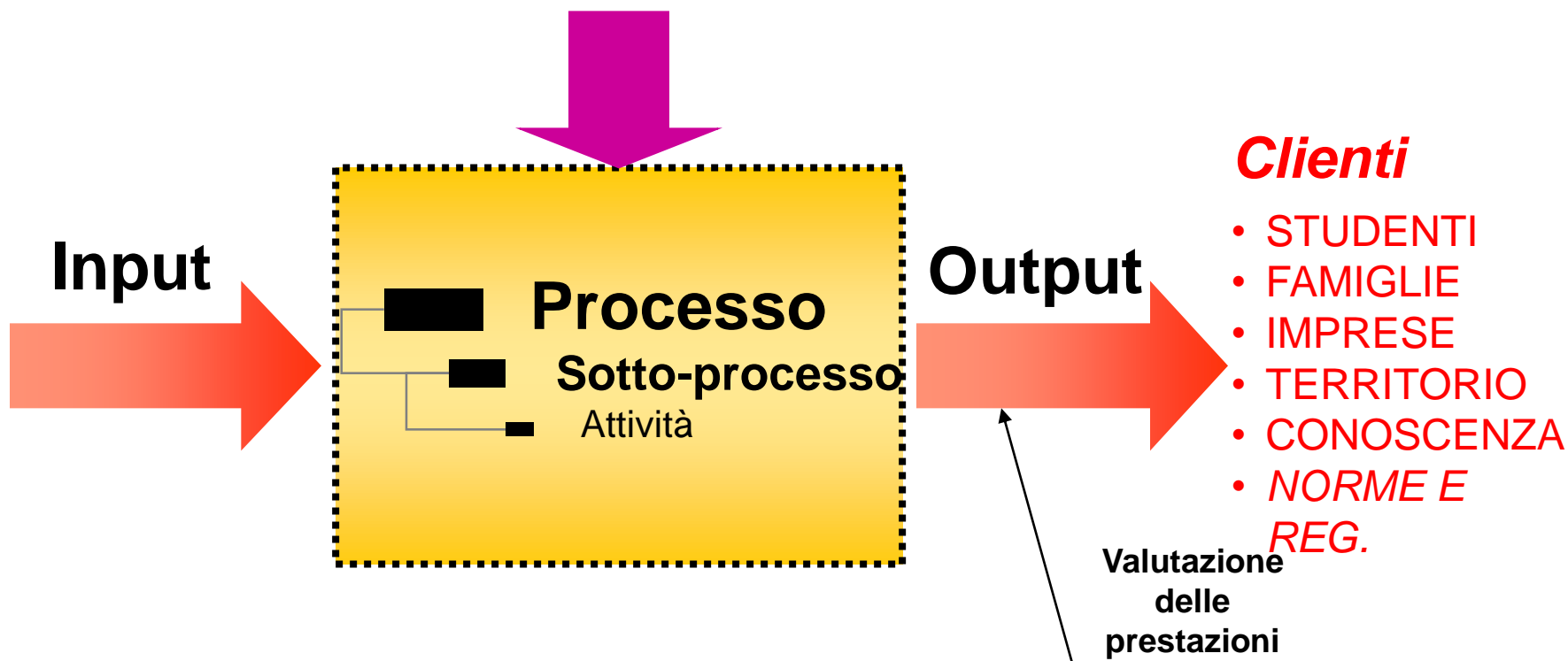
- Cliente interno
- Ownership di processo (“imprenditore interno”)

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



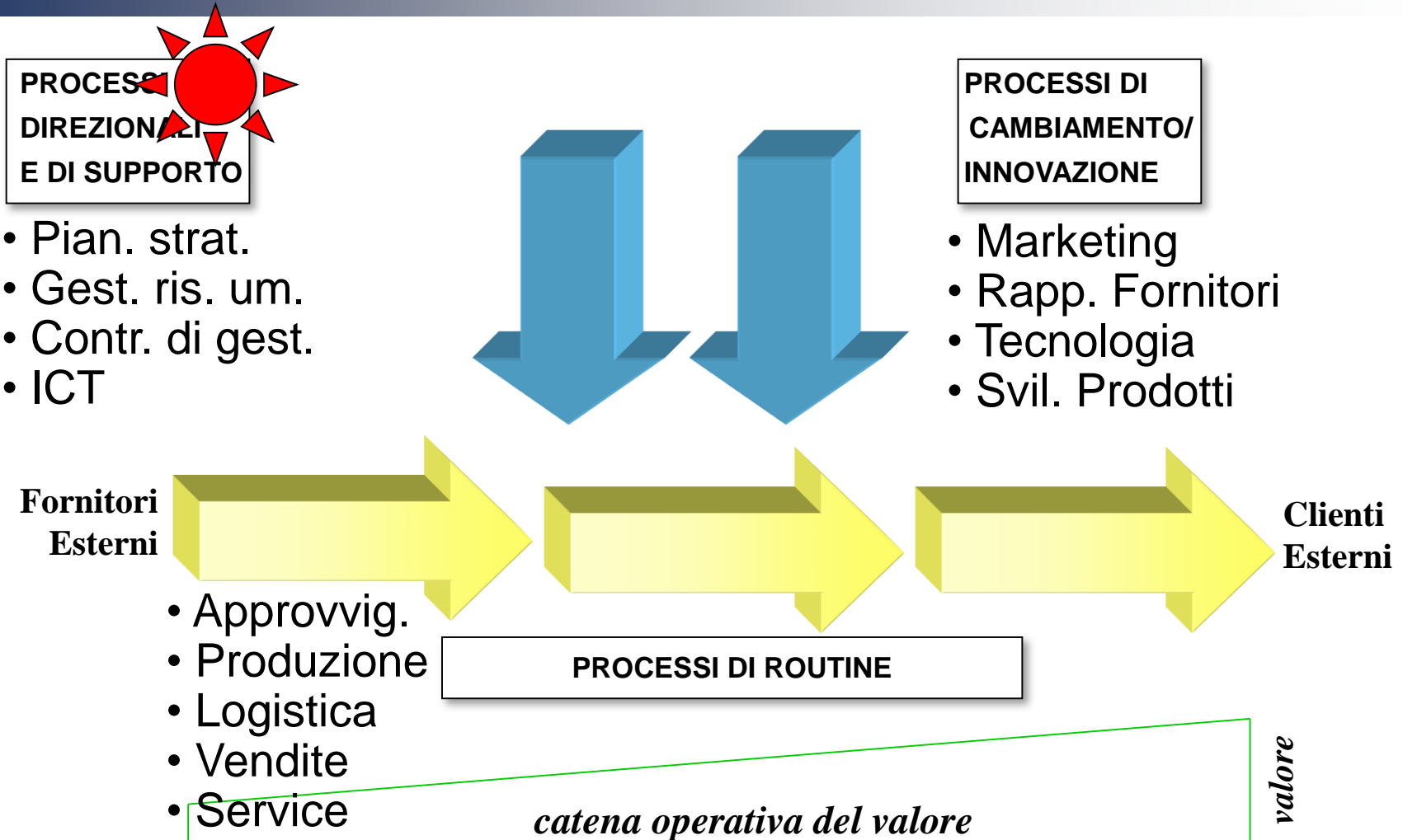
# ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI

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:

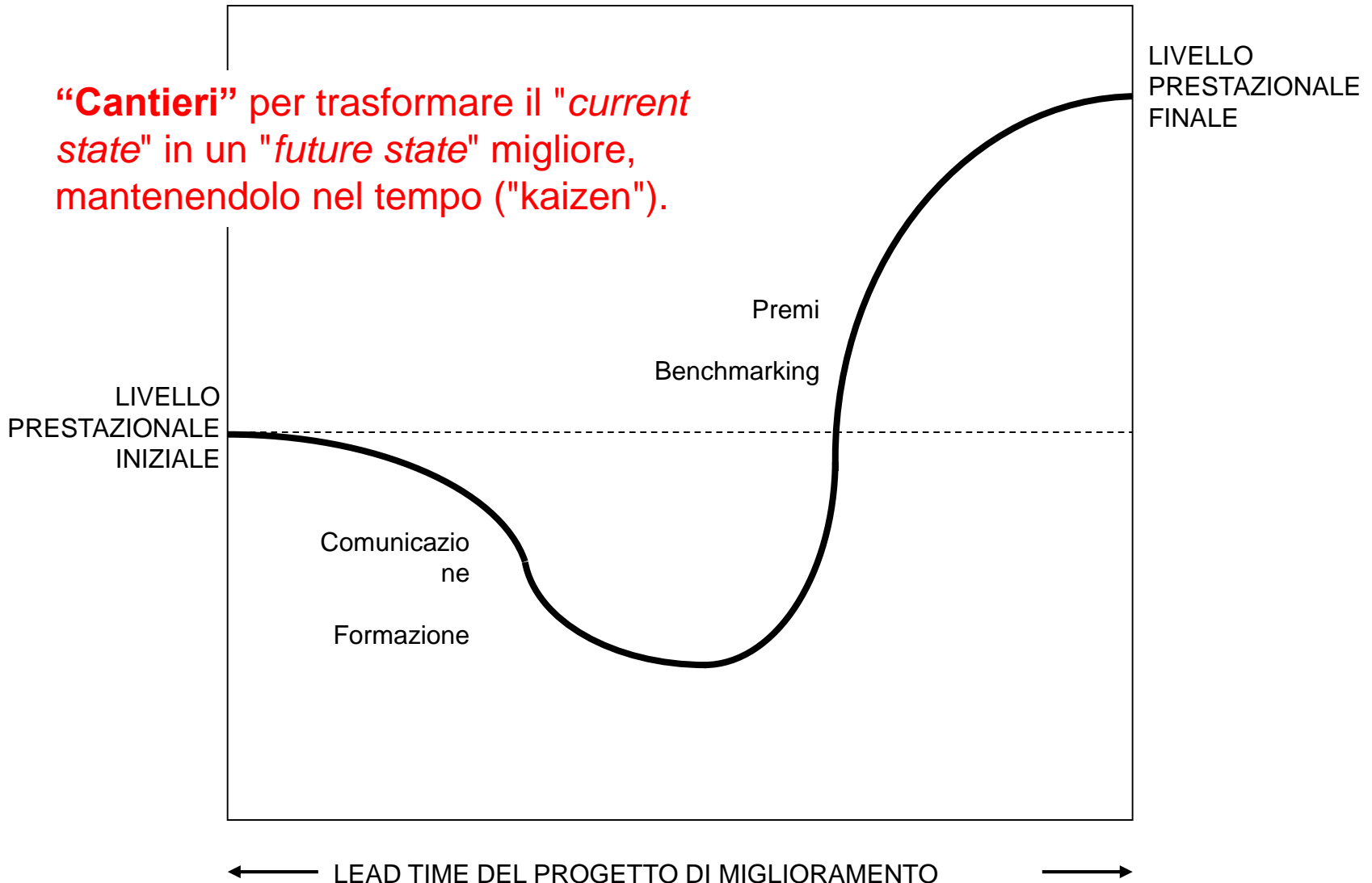
- **pianificazione**
- **controllo-avanzamenti**

**Caratteristiche distintive: complessità + inizio & fine!**



# I progetti di miglioramento

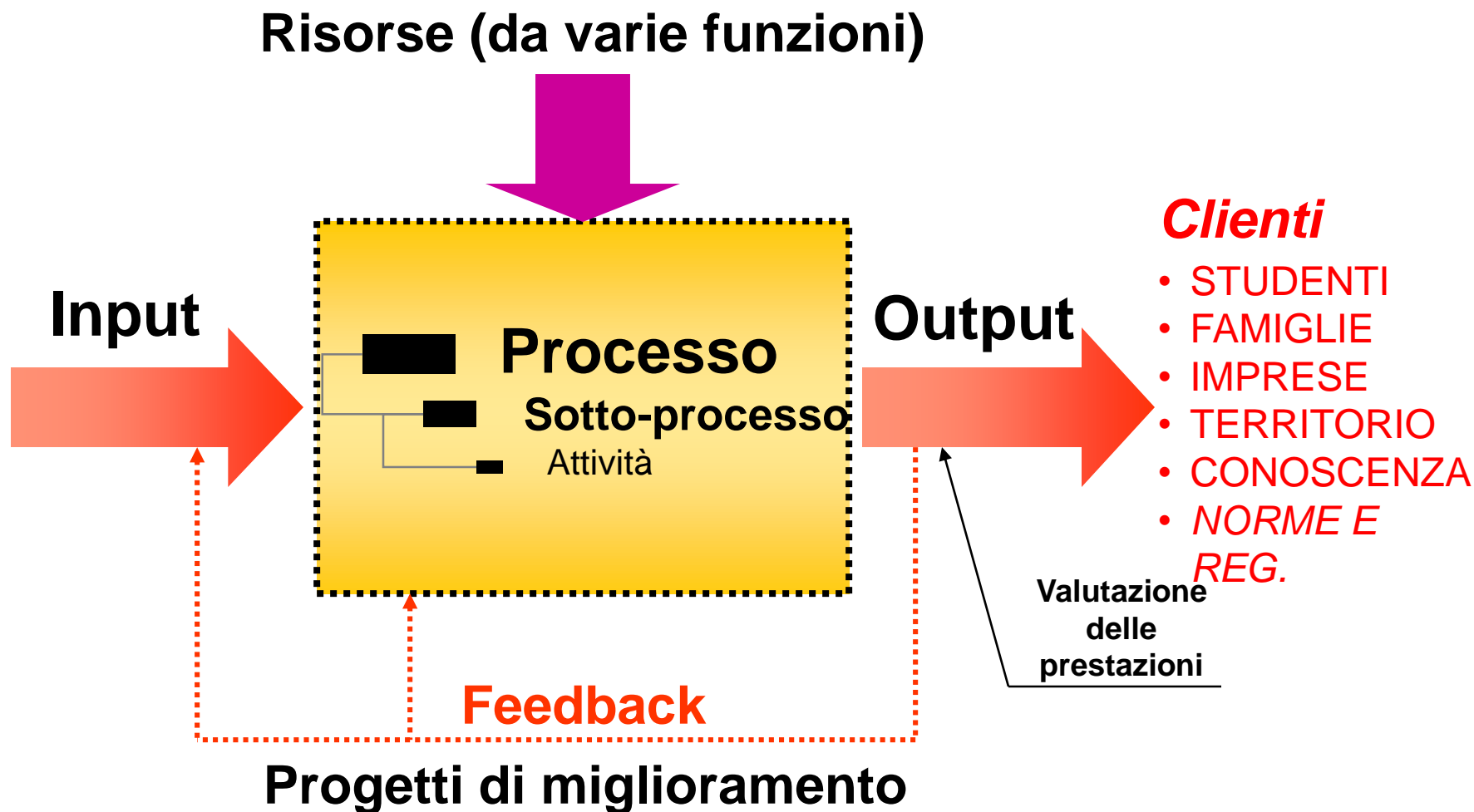
**“Cantieri”** per trasformare il "*current state*" in un "*future state*" migliore, mantenendolo nel tempo ("kaizen").







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



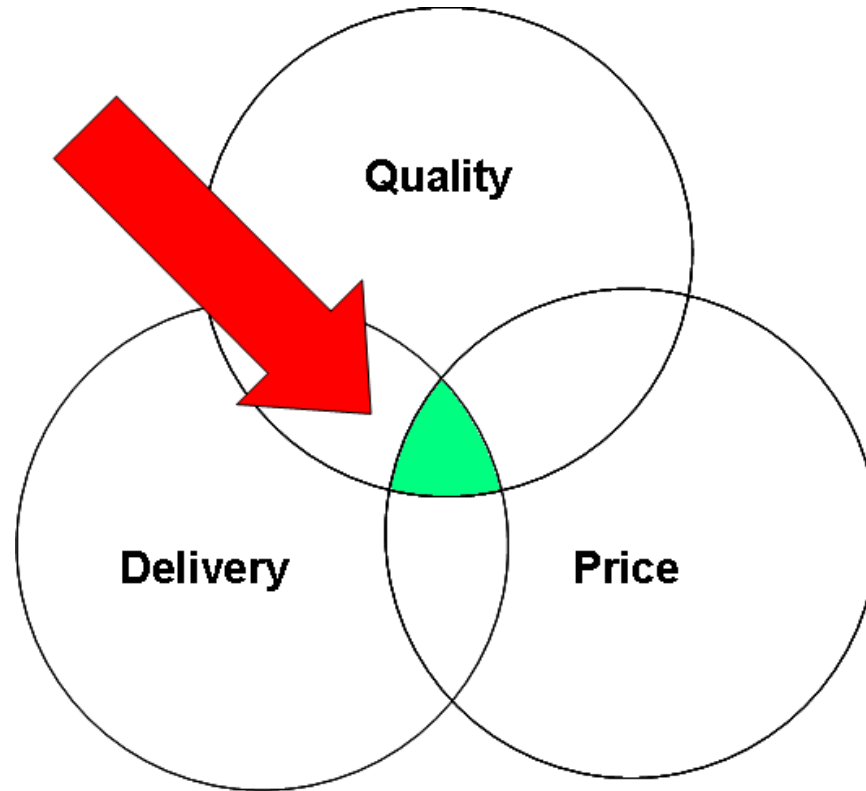


*Il vero viaggio di scoperta non consiste nel cercare nuove terre, ma nell'aver nuovi occhi.*

Marcel Proust

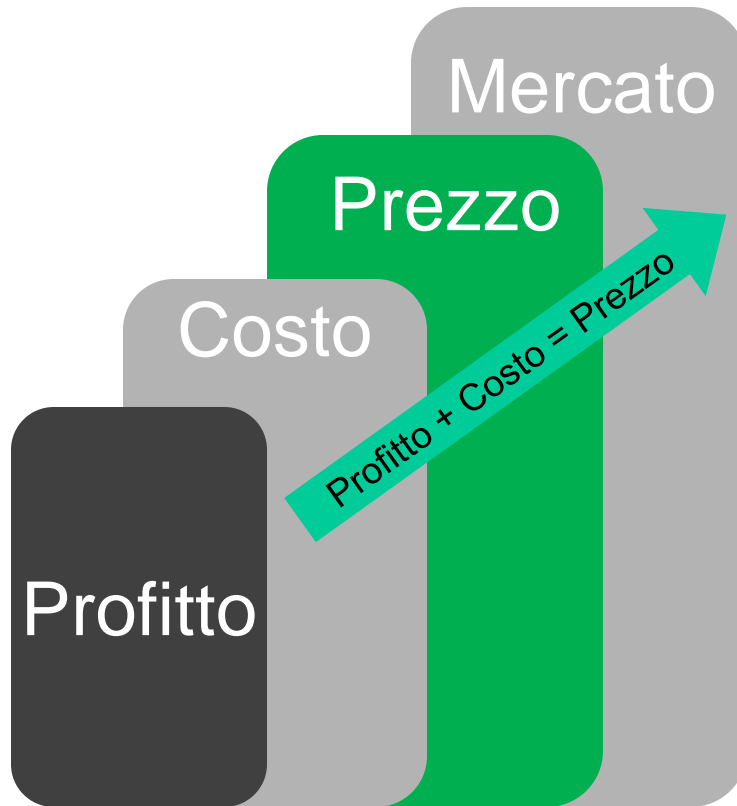


# L'eccellenza organizzativa

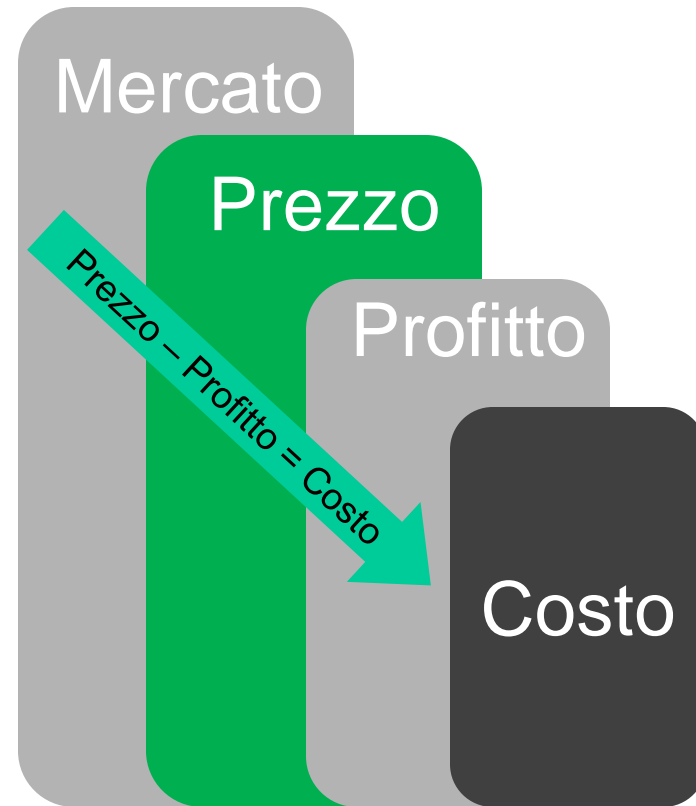




# *Bisogna operare a Costi dati!*



Sistema tradizionale



Target Costing



# *Produttività ed Efficienza*

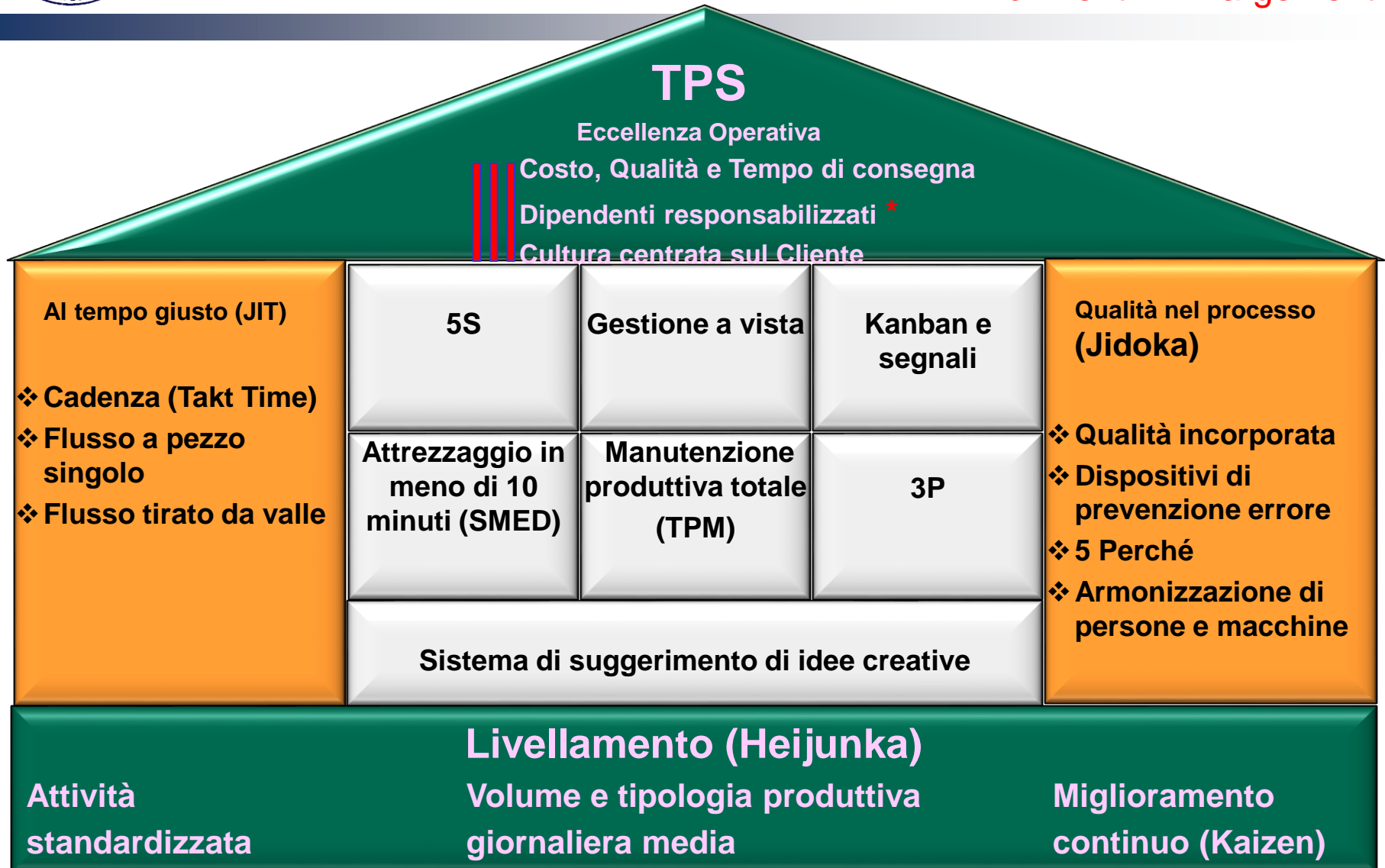
$$\text{Produttività} = \frac{\text{Output effettivo}}{\text{Input effettivo}}$$

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



# 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 <b>SERVICE</b> 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/ <b>HR</b> )
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, <b>anzi impossibilità mag.</b> )
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:

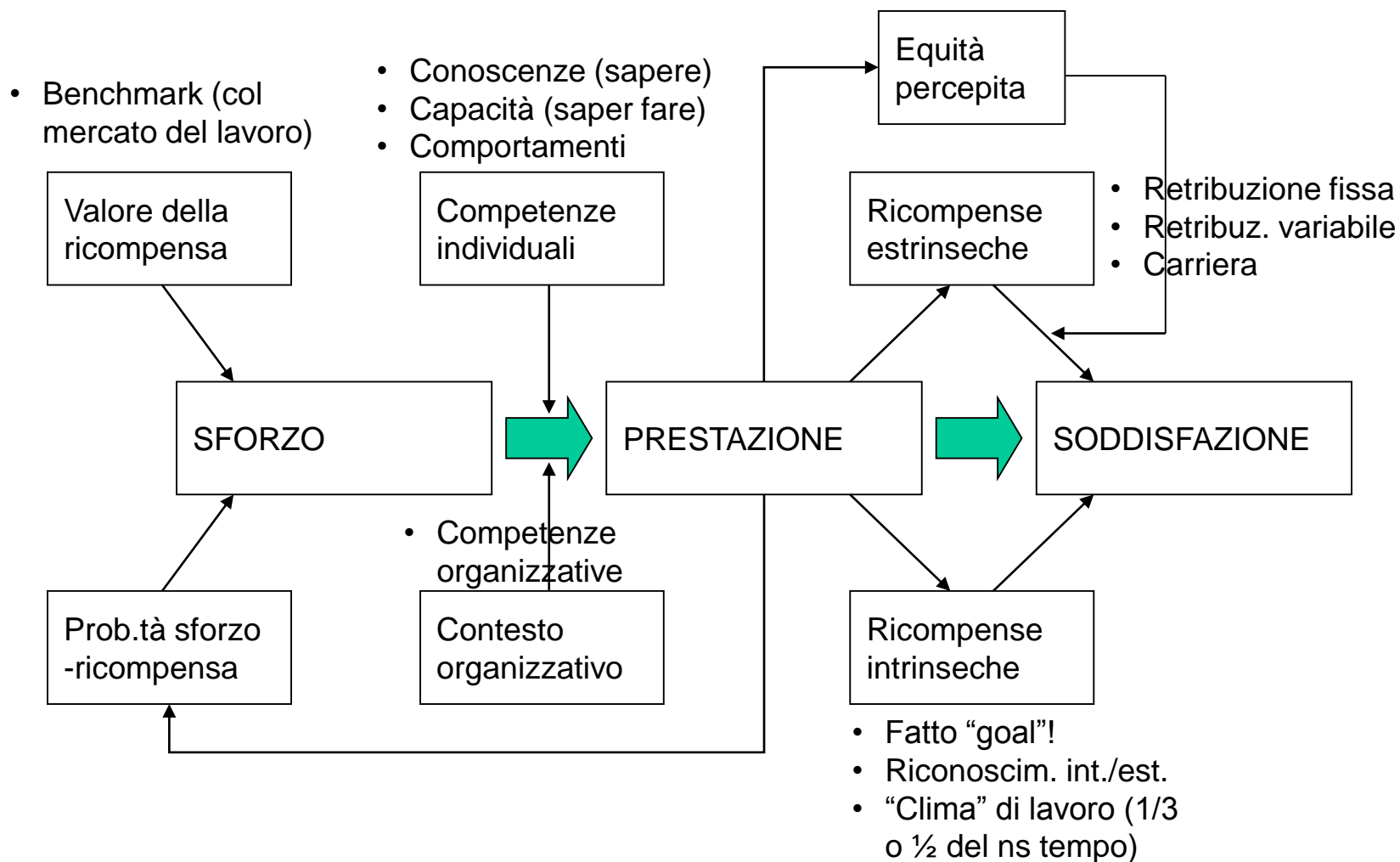
coinvolgimento e motivazione delle risorse umane

*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



# Il modello motivazionale di Porter e Lawler (1968)





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