

LA RIVISTA DEI DIRETTORI AMMINISTRATIVI E FINANZIARI

# ANDAF

*magazine*

4 Anno 17 - n. 4  
Ottobre 2020  
Trimestrale  
Copia omaggio

**IMPAIRMENT TEST E  
CONTINUITÀ AZIENDALE**

**SALVIAMO LE PMI  
SANGUE D'EUROPA**

**XLIII CONGRESSO  
NAZIONALE ANDAF**

**UN PONTE  
TRA PASSATO  
E FUTURO**

**CFO: NEXT GENERATION "SOSTENIBILE"**

**GENOVA 29-30 OTTOBRE 2020**

ISSN 2281-468X

© imaginima

Poste Italiane S.p.a. - Spedizione in abbonamento postale - 70% Roma AUTC/RM/26/2004

a cura di Marco Giugliano  
Senior Partner Praxi S.p.A. – Responsabile Sede di Roma – Lean Black Belt

### Digital Lean: per vincere la competizione oggi e sempre

La *Digital Lean* è quella filosofia gestionale, quell'approccio metodologico svolto con il supporto dell'innovazione digitale, che attraverso la revisione dei processi aziendali e delle modalità operative mira a semplificare e a snellire le organizzazioni, massimizzando il valore per il cliente e minimizzando i costi (gli sprechi), e che coinvolge e responsabilizza le persone verso il miglioramento continuo.

Per comprendere quanto sia *disruptive* l'approccio *Lean*, anche in relazione al più familiare approccio taylorista, basti pensare al suo concetto chiave "fare di più con meno". Sembra paradossale...

Nell'ottobre 2012, la città di New York venne devastata dall'uragano Sandy. La MFD inc., tra le organizzazioni intervenute per sostenere la popolazione duramente colpita, aveva difficoltà a soddisfare tutta la domanda di cibo da parte degli sfollati. Decise così di chiamare Jamie e Lisa, due esperti *Lean*, per migliorare rapidamente il processo distributivo:

1. venne cambiato il formato della scatola con il cibo da distribuire. La scatola originaria, di un formato standard ma troppo grande per il numero di prodotti che doveva contenere, finiva per contenere molta aria. La riduzione del formato fece aumentare il numero di scatole per camion (si passò da 864 a 1.260) e ciò consentì di servire più persone; le scatole erano più maneggevoli e il processo di consegna divenne più veloce (si ridusse a 1 min./famiglia);
2. si ridisegnò a flusso il processo di preparazione della scatola: si misero tutti i volontari da un lato e il materiale da inscatolare sul lato opposto, facendo poi scorrere le scatole lungo un binario centrale. Il tempo di preparazione di una scatola passò da 3 minuti a 11 secondi! I vantaggi: più scatole in meno tempo, meno errori, meno fatica a prepararle e meno sprechi di cibo.

Il tempo totale di distribuzione si abbassò da 3 ore a 1.20 ore, e le famiglie servite furono 400 in più.

Cosa ci fa capire questa storia? Ad esempio che nelle organizzazioni *Lean*, nelle quali i manager agiscono come coach dei team coinvolti nell'identificazione dei problemi e delle soluzioni, le difficoltà sono un'opportunità di apprendimento piuttosto che errori da nascondere sotto il tappeto.

Vi propongo ora un piccolo esercizio per comprendere la potenza sorprendente della *Lean*. Osservate la figura 1. In un minuto di tempo trovate i numeri dall'1 al 49 mantenendo

la progressione nella numerazione: prima il numero 1, poi il 2, il 3 e così via. Quanti numeri avete trovato?

Ora osservate la figura 2. Sempre un minuto di tempo per trovare i numeri dall'1 al 49 mantenendo la progressione nella numerazione. Quanti numeri avete trovato?

Scommetto che il risultato di questa seconda prova è di molto superiore alla prima. Complimenti! Avete lavorato su un processo riprogettato in ottica *Lean* ottenendo come risultato un numero maggiore di numeri trovati in un tempo minore! Avete poi anche potuto accorgervi di un paio di errori: i numeri 18 e 42 mancavano. Certo, è solo un esercizio, ma il problema è che molto spesso i nostri processi aziendali sono in realtà organizzati come quelli rappresentati nel primo riquadro: non sono cioè costruiti nella logica delle esigenze del cliente, di ciò che per lui è il valore, e si realizzano in tempi lunghi producendo errori o risultati insoddisfacenti.

Il contributo dell'innovazione digitale ai vantaggi di efficacia, snellimento e semplificazione propri della *Lean* va nella direzione di aiutare il superamento di comportamenti organizzativi inefficienti e oggi non più giustificabili. Se si pensa, poi, che molte soluzioni attuali sono disponibili e implementabili con un impegno tecnico ed economico relativamente ridotto, si comprende come il *Digital* applicato alla *Lean* diventi un vero e proprio *game changer* per il conseguimento di progressi radicali e l'ottenimento di benefici:

- in ambito business, nel quale le tecnologie digitali concorrono ad aggiungere valore al prodotto/servizio offerto, ad esempio, aumentando la qualità dell'esperienza del cliente nell'interazione con l'azienda (si pensi alle stampanti connesse con il fornitore di ricariche di inchiostro che comunicano in autonomia la necessità di essere cambiate);
- in ambito processi e modelli organizzativi, attraverso tutte le applicazioni che aumentano l'efficacia (il "fare di più") e l'efficienza (il "fare in meno tempo") con cui sono svolte le attività all'interno della catena del valore (si pensi ad applicazioni di Intelligenza Artificiale che automatizzano parti di processo ripetitive e a valore aggiunto nullo).

La *Lean*, supportata dall'innovazione digitale, aiuta quindi le organizzazioni a diventare moderne e competitive, rendendole di conseguenza sostenibili. Tutte le aziende hanno un'incredibile opportunità di migliorare utilizzando la metodologia *Lean* in chiave *Digital*, che permette di offrire prodotti/servizi innovativi e di qualità superiore in tempi più rapidi e a costi inferiori.

46

Figura 1

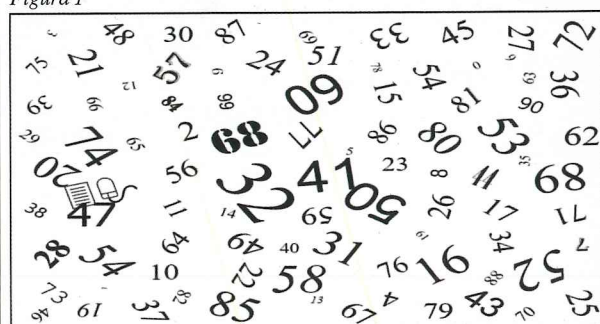


Figura 2

	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17		19	20
21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
41		43	44	45	46	47	48	49	