

LEAN&DIGITAL

UN APPROCCIO SINERGICO PER PORTARE VALORE ALL' AZIENDA E AL CLIENTE



Highlights



La trasformazione digitale, inquadrata nel framework di Industry 4.0, rappresenta non solo un'opportunità, ma una vera necessità per le aziende che vogliono competere con prodotti e servizi sempre più innovativi e di valore per il cliente.



L'impatto di queste tecnologie è tale che nessuna azienda può pensare di avviare una trasformazione digitale senza una profonda revisione dei propri processi e del modello organizzativo.



L'approccio Lean con il suo focus sull'efficienza dei processi, l'agilità operativa e il coinvolgimento delle persone, rappresenta il volano per promuovere il cambio culturale che necessariamente deve accompagnare la rivoluzione tecnologica.

“ Non lasciarti ingannare dal brusio della trasformazione digitale là fuori, la trasformazione digitale è una disciplina aziendale, non un progetto. ”

Katherine Kostereva
CREATIO, Founder & CEO

“Negli ultimi venti anni le società di tutto il mondo hanno dovuto affrontare sfide senza precedenti per sopravvivere nel panorama globale in rapida evoluzione. In un mondo in cui la tecnologia evolve a ritmo esponenziale, le società di maggior successo sono quelle che adottano le tecnologie più recenti per svilupparsi in modo efficiente e redditizio”.

Questo è quanto sostiene Gigi Wang, Industry Fellow & Faculty at UC Berkeley's Sutardja Center For Entrepreneurship, che prosegue puntualizzando come all'adozione della tecnologia deve accompagnarsi una trasformazione dell'organizzazione del lavoro. Dalle strutture tradizionali bisogna passare a organizzazioni più agili con un approccio aperto a processi nuovi e migliori, superando la classica mentalità rigida volta a preservare in modo acritico l'esistente in base al principio del “si è sempre fatto così”.

L'avvento della rivoluzione digitale impone quindi un cambio radicale di paradigma ponendo le aziende di fronte a cambiamenti tecnologici che per velocità, ambito ed effetto sui sistemi supereranno quanto finora sperimentato nel mondo manifatturiero e dei servizi. Ecco perché all'introduzione delle nuove tecnologie deve corrispondere un progresso culturale e organizzativo. La trasformazione digitale rappresenta quindi una grande opportunità solo per chi saprà reinventare il proprio modello di business e il proprio modo di “essere azienda” per cogliere il massimo dalle tecnologie abilitanti, arrivate oggi nella maggior parte dei casi ad un solido livello di maturità e affidabilità.

Il Lean Thinking, se compreso e applicato integralmente nel suo approccio e nei suoi strumenti, rappresenta il fondamento di un modello di impresa evoluto e agile.

Infatti, attraverso l'applicazione delle metodologie Lean e la relativa sistematica riduzione degli sprechi e delle attività non a valore è possibile, non solo rendere più fluidi i processi aziendali ma, soprattutto, generare un profondo cambiamento culturale nell'organizzazione.

L'approccio Lean rappresenta quindi un volano per la trasformazione digitale, attraverso un crescente orientamento ai processi, al loro disegno e miglioramento continuo, la massima attenzione alla misura e all'analisi dei dati, la conoscenza distribuita in tutta l'azienda, nonché il coinvolgimento delle persone, che prevede necessariamente lo sviluppo di nuove competenze e un nuovo approccio al lavoro. Senza il contributo dell'approccio Lean, infatti, ciò che si rischia di digitalizzare, con pericolose conseguenze, sono gli sprechi. Ecco perché Bonfiglioli Consulting parla di un approccio sinergico chiamato Lean & Digital Transformation (Fig. 1), che risponde a quello che oggi è il punto cruciale per le imprese, cioè capire come aumentare la competitività e come utilizzare le nuove tecnologie per accelerare e governare i processi di cambiamento in atto, per creare nuovi modelli di business e nuove proposte di valore per i clienti.

Dalla «visione» digitale all'esecuzione digitale

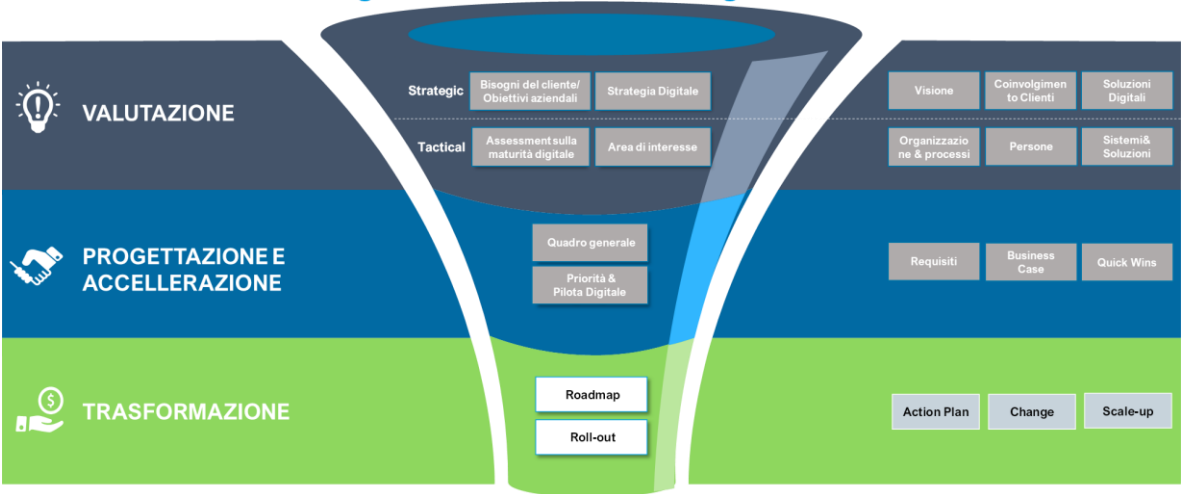


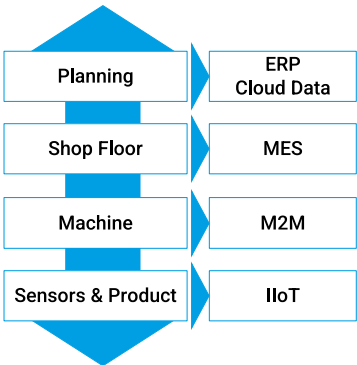
Fig. 1 | Dalla Visione digitale all'Esecuzione
Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

Il framework dell'approccio Lean & Digital Transformation abbraccia l'intera azienda generando essenzialmente tre tipi di opportunità:

- ✓ Integrazioni orizzontali e verticali lungo tutta la catena del valore (Fig. 2) attraverso le quali, grazie all'elaborazione in real-time dei dati dalla fabbrica connessa, si generano benefici in termini di aumento della reattività e velocità di risposta dei processi, con riduzione degli sprechi e aumento dell'efficienza.
- ✓ Opportunità di creare un portafoglio di prodotti e servizi a contenuto digitale, che possano rispondere alle aspettative in continua evoluzione del cliente.
- ✓ Sviluppo di nuovi modelli di business, prodotti e servizi in modalità multi-channel, prodotti e servizi connessi, etc.

Integrazione Verticale

- Qualità a zero difetti
- Efficienza di processo
- Armonizzazione delle aree funzionali



Integrazione Orizzontale

- Veloci tempi di consegna
- Ottimizzazione del circolante
- Collaborazione B2B

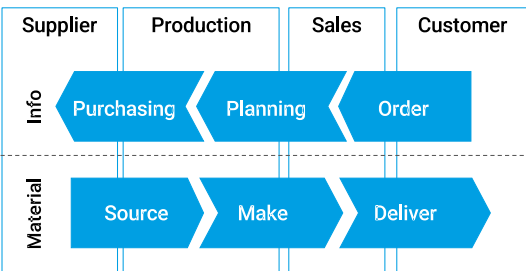


Fig. 2 | Integrazione Verticale ed Orizzontale della catena del valore
Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

Gli elementi che sostengono e accelerano il percorso di trasformazione digitale (Fig. 3):

1. CULTURA:

promuovere una cultura innovativa e propensa alla trasformazione, in grado di cogliere le sfide e accettando anche il fallimento come volano per promuovere la curiosità;

2. CUSTOMER EXPERIENCE:

definire il tipo di esperienza da offrire ai clienti in ogni fase del rapporto con l'azienda;

3. PERSONE:

persone dalla mentalità aperta, che sanno mettersi in gioco e che non hanno paura di affrontare i cambiamenti;

4. INNOVAZIONE:

scoprire nuovi processi operativi, per creare nuovi servizi e prodotti in grado di generare maggiori profitti e di migliorare l'esperienza del cliente;

5. CAMBIAMENTO:

abbracciare il cambiamento uscendo dagli schemi tradizionali per diventare più smart ed efficienti;

6. LEADERSHIP:

un solido punto di riferimento che sappia sostenere le persone durante le difficoltà, e che sia in grado di guidarle, tra mille difficoltà, in un mare di cambiamenti.



*Fig. 3 I Gli elementi del percorso di trasformazione digitale
Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting*

Nell'esperienza di Bonfiglioli Consulting quattro sono le fasi che guidano l'introduzione di un modello di Lean & Digital Transformation in azienda.

Fase 1: Assessment

Questa è la fase in cui si valuta il grado di maturità digitale dell'azienda. L'obiettivo è quello di ottenere una fotografia dello status quo in ogni ambito (Fig. 4), analizzando sotto il profilo sia Lean che Digital le dimensioni che vanno dai processi, all'organizzazione generale, alle tecnologie e infrastrutture dei sistemi informativi esistenti, alle competenze presenti.



Fig. 4 | Le dimensioni del profilo Lean&Digital
Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

Tali risultati, opportunamente confrontati con dati di benchmark raccolti in altre aziende (Fig. 5), forniscono indicazioni sul modello e le opportunità di sviluppo digital della specifica realtà sotto esame.

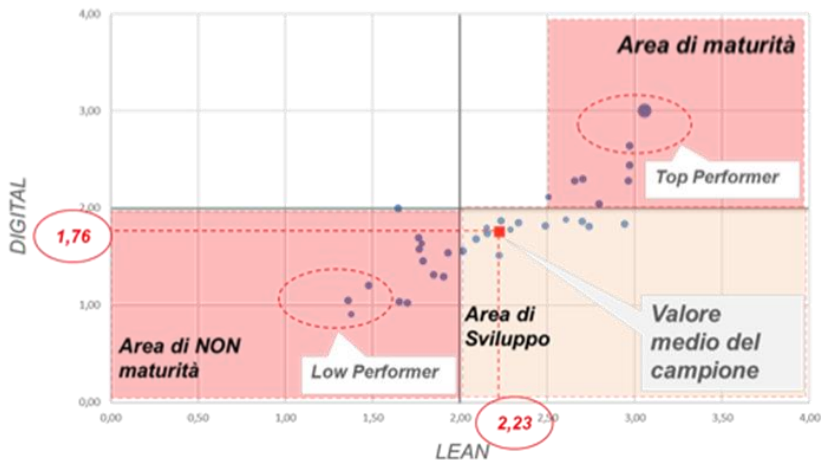


Fig. 5 | Livello di maturità Lean Digital esempio
Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

Fase 2: Definizione della strategia

In questa fase si definisce la strategia digitale, ovvero l'insieme di possibili azioni volte a superare i gap evidenziati dal punto di vista Lean & Digital, avendo come obiettivo l'allineamento degli obiettivi aziendali alle nuove tecnologie.

Fase 3: Digital Agenda

I progetti da introdurre vanno dunque valutati e selezionati sulla base della fattibilità, del valore portato ai clienti, dei benefici rispetto ai costi e al ritorno sull'investimento (ROI). L'insieme dei progetti prescelti viene quindi inserito in un piano di implementazione che costituisce la Digital Agenda.

Fase 4: Execution

Questa è la fase implementativa dove si concretizza la Digital Agenda guidata dalle metodologie di Change Management.

La trasformazione digitale genera un impatto lungo l'intera catena del valore coinvolgendo tutte le aree aziendali:

- ✓ Service - After Sales
- ✓ Risorse - Processi - Macchinari/Impianti
- ✓ Capitale Umano
- ✓ Inventario
- ✓ Qualità
- ✓ Supply e Demand
- ✓ Vendite

Rispetto a quanto si possa pensare, non è la tecnologia il fattore più critico. Negli ultimi anni infatti, il costo di diverse tecnologie tipiche del framework Industry 4.0 ha raggiunto livelli assolutamente accessibili anche da parte delle PMI manifatturiere.

L'aspetto in realtà più delicato, e che richiede impegno e risorse in termini di tempo, è quello organizzativo e di gestione del Capitale Umano (Fig. 6).

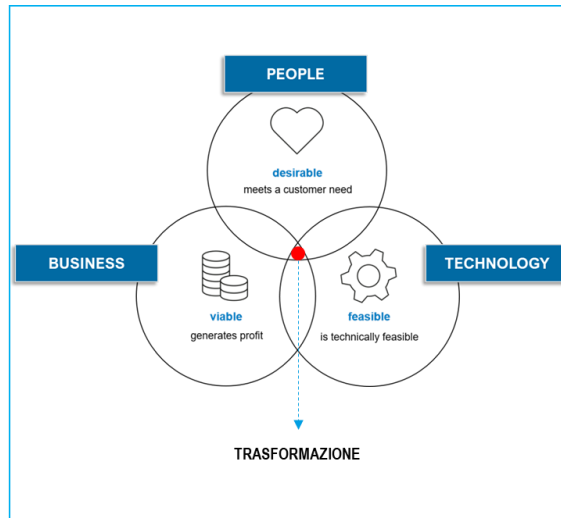
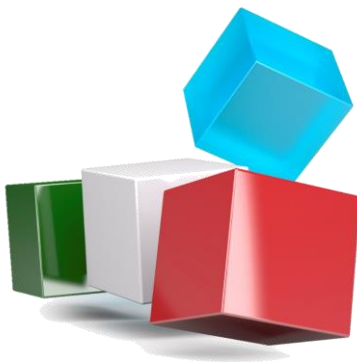


Fig. 6 I Le assi del percorso Lean&Digital
Fonte: Knowledge Office Bonfiglioli Consulting

La trasformazione digitale rappresenta, quindi, un salto di paradigma e come tale comporta uno sconvolgimento nelle prassi manageriali e organizzative: la leadership si distribuisce più orizzontalmente, gli scambi e la collaborazione tra i team e all'interno dei singoli team diventano il modus operandi. Questo richiede lo sviluppo di una serie di skill relazionali non richieste in passato, oltre alle necessarie competenze digitali. È una sfida estremamente interessante per tutti, che richiede tuttavia visione, coraggio e trasparenza. A questo si aggiunge un investimento inevitabile in riqualificazione e formazione continua del capitale umano che diventa il vero pilastro della rivoluzione Lean & Digital.

I risultati raggiungibili sulla base della nostra esperienza, testimoniata nel nostro libro «LEAN DIGITAL, la via italiana alla fabbrica 5G»:



- ✓ Riduzione del Time to Market: dal - 20 al -50%
- ✓ Miglioramento nell'accuratezza del forecast e nello scheduling: +40%
- ✓ Riduzione dei costi dovuti alla bassa qualità: dal -10 al - 20%
- ✓ Riduzione dei costi di inventario: dal -10 al -20%
- ✓ Aumento della produttività grazie all'automazione della conoscenza tecnica: dal +40 al +50%
- ✓ Riduzione del fermo macchine totale: dal +30 al +50%
- ✓ Riduzione costi di manutenzione: dal - 10 al - 40%

Risultati e passione.

Trasformiamo il presente per anticipare il futuro.

BONFIGLIOLI CONSULTING

Bonfiglioli Consulting è una società di consulenza italiana, dal 1973 a fianco delle aziende per sostenerne la crescita e l'affermazione sui mercati globali. Aiutiamo i nostri clienti a comprendere il valore da offrire al proprio mercato e a sviluppare il modello operativo necessario al raggiungimento dei propri obiettivi di crescita e profittabilità con un'offerta sistemica sui seguenti temi:

- ✓ Value Generation: definire e indirizzare il percorso di trasformazione
- ✓ Supply Chain Management: strategia ed ottimizzazione del flusso di beni o servizi
- ✓ Operational Excellence: progettare e ottimizzare la catena del valore
- ✓ Digital Transformation: trasformare i processi e qualificare le decisioni
- ✓ Organizational Change: attivare il cambiamento nell'organizzazione
- ✓ International Business: Market analysis, Business & Operations Development, Sales Strategy

La nostra consulenza è su misura per far crescere la tua impresa grazie al know how necessario (metodi, supporti e risorse).

Le sedi in Italia e all'estero consentono di offrire ai clienti un know how sempre aggiornato e all'avanguardia. Grazie a oltre 100 collaboratori diretti distribuiti in 12 uffici in tre continenti, abbiamo sviluppato un'esperienza profonda e diversificata in svariati settori, dai beni industriali e di largo consumo ai servizi.

Con la Lean Factory School®, Bonfiglioli Consulting promuove la cultura d'impresa, ponendosi come punto di riferimento della formazione continua, e come polo d'innovazione dove testare le tecnologie di Industria 4.0. e sviluppare nuove applicazioni a sostegno dei processi aziendali.

Tra le nostre pubblicazioni

- ✓ Lean Digital, La via italiana alla fabbrica 5G



Seguici su LinkedIn

