

# SVILUPPO MANAGERIALE

## COME MIGLIORARE LE PERFORMANCE AZIENDALI: PROJECT MANAGEMENT, CONTINUOUS IMPROVEMENT O LEAN PROCESS?

Lunedì, 16 Ottobre 2017



Efficienti ed efficaci, oppure efficienti ma ingessati? In un contesto socioeconomico in cui "non c'è tempo da perdere", la *riduzione del time to market* (TTM) è il nuovo must.

Attraverso la lotta allo spreco, la riduzione del time to market, espressione che indica il tempo intercorso fra l'ideazione di un prodotto e la sua effettiva commercializzazione, emerge quale obiettivo chiave del nuovo approccio al miglioramento continuo, o continuous improvement.

In uno scenario fortemente competitivo in cui la gestione del tempo rappresenta un decisivo fattore di successo, la riduzione del TTM diventa uno dei principali focus del lean project management: quanto più è elevata la tempestività con cui l'impresa riesce a tradurre ciò che è a valore per il cliente, tanto maggiore sarà il vantaggio competitivo aziendale.

### QUALI I PROBLEMI CHE IL CONTINUOUS IMPROVEMENT GESTITO DA PROJECT MANAGEMENT È IN GRADO DI SODDISFARE?

Riduzione dei tempi di innovazione sviluppo nuovo prodotto, riduzione delle perdite operative a livello di costi e tempi nell'ottimizzazione dei processi e riduzione del time to market. I team di oggi sono presidiati da gruppi di lavoro sempre più polivalenti e la standardizzazione dei processi diviene quindi obiettivo da perseguire rapidamente,

senza ingessare l'azienda. Il successo passa dalla capacità di cambiare rapidamente, mantenendo i piedi per terra.

## COME SI REALIZZANO CONCRETAMENTE QUESTI RISULTATI?

Attraverso l'applicazione di un metodo di lavoro standardizzato ma non "ingessante" e attraverso una customizzazione di strumenti - fra i quali, lean assessment, DFSS, flux analysis, throughput time, bottlenecks e decoupling point - con attività concrete di miglioramento: il coordinamento a project management di queste azioni può essere ribattezzato a diritto *lean project management*.

Questo approccio integrato fra modalità operativa a project management e applicazione degli strumenti operativi del lean manufacturing si caratterizza per l'attenzione volta a creare le condizioni adatte per far fluire i progetti, orientando energie e risorse dal problema al raggiungimento degli obiettivi della committenza.

Lavorare a project management, se da un lato consente di minimizzare le cause di fallimento tipiche di altri approcci al miglioramento continuo, incrementa altresì le probabilità di raggiungere con successo, in tempi/costi e qualità definiti, gli obiettivi fissati in partenza.

Riduzione dei tempi di realizzazione di un nuovo prodotto ed efficientamento delle linee in aziende manifatturiere e di processo sono obiettivi aziendali supportati quindi da un approccio strutturato di analisi dei problemi e delle soluzioni atte al raggiungimento dell'obiettivo di progetto.

Continuous improvement e lean process offrono così una diagnosi del funzionamento organizzativo, per valutare lo scostamento tra obiettivi strategici ed operativi e le prestazioni dei processi reali, che determinano i risultati aziendali. Lo scopo è quello di rilevare il livello di coerenza e allineamento tra i fattori organizzativi (processi, pratiche, cultura e comportamenti, competenze, ruoli e responsabilità) per definire le principali aree di miglioramento e supportare il cambiamento organizzativo. Vengono così mappati e visualizzati gli indicatori critici di successo (KPI), modificati i flussi fisici e informativi e costruiti percorsi di lean office e lean manufacturing.

In questo processo l'interlocutore aziendale è un asset fondamentale per la costruzione di una alleanza organizzativa che, quando pronti, permetta *l'escalation*, uscendo dalla comfort zone.

Il lean project manager dovrà necessariamente possedere, oltre alla conoscenza dei lean tools e della metodologia di lavoro a project management, capacità individuali e organizzative di leadership atte a creare le condizioni per il miglioramento continuo e la ricerca del più alto standard di "eccellenza operativa", tesa a supportare l'obiettivo dell'imprenditore e/o del gruppo di lavoro.

Utilizzando le parole di Jim Womack, fondatore e senior consultant del lean enterprise institute,

**le responsabilità del top management si focalizzano sulle 3Ps: purpose (strategia), processes (processi) and people (persone)**, in cui con “purpose” si intendono gli obiettivi che l’azienda vuole raggiungere, con “processes” i processi attraverso i quali tali obiettivi si possono realizzare e con “people” gli attori che devono essere costantemente impegnati nella realizzazione degli stessi, gestendo e migliorando i processi.

Se da un lato le “persone” possono essere un vincolo (secondo anche la theory of constraints) dall’altro sono opportunità di flessibilità al cambiamento, ossia il vero agente che produrrà l’allineamento alle nuove esigenze del mercato e del cliente. Uno degli obiettivi in tutte le attività di miglioramento (così come afferma Hajime Yamashina, il sensei del world class manufacturing) è **l’analisi della componente “umana”** nel processo di miglioramento continuo, come l’osservazione dei collegamenti tra funzioni per aumentare la flessibilità operativa sia fra uffici sia nell’area operation e la condivisione di criteri di performance. Uscire dalla cosiddetta comfort zone è complesso, soprattutto se parliamo di anzianità di servizio alta; ciononostante questo vitale passaggio è possibile, soprattutto attraverso la valorizzazione dell’esperienza acquisita nei processi e nella conoscenza dei macchinari.

ErgonGroup, ente di formazione e consulenza manageriale, è in grado di supportare la tua impresa nella riduzione del time to market e nella lotta agli sprechi, grazie all’esperienza di un team di professionisti con solide esperienze sul campo in aziende manifatturiere, di processo e di servizi.

Responsabile dell’area organizzazione aziendale di ErgonGroup è il project manager **Gabriele Olivo, senior consultant e psicologo del lavoro e delle organizzazioni**, che da quasi venti anni opera nella gestione e sviluppo organizzativo in ambito industriale. Da oltre dieci anni, Gabriele Olivo svolge inoltre interventi di training e consulenza nell’ambito del miglioramento continuo, presso aziende pubbliche e private, nazionali e multinazionali.

Nell’approccio al miglioramento continuo, ErgonGroup ha sviluppato una metodologia d’azione, o Action Method, che in aula e sul campo integra video, analisi dati, esercitazioni, schede osservative, analisi sul campo, momenti di condivisione, business game, case studies e critical case. Le soluzioni proposte dal Gruppo si applicano a qualsiasi settore e realtà aziendale e sono personalizzabili su esigenze specifiche.

## PERCHÉ NON COGLIERE QUESTE OPPORTUNITÀ DI SUPPORTO AL MIGLIORAMENTO?

di Lara Pizzone - *Marketing e Comunicazione* e Gabriele Olivo - *responsabile area organizzazione aziendale* ErgonGroup

**[Leggi l'articolo dal sito SviluppoManageriale.it!](#)**

