



ASSINTEL
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ICT



LEAN IT CONCETTI BASE

DEBORAH MEOLI
SENIOR CONSULTANT QUINT ITALIA

Dare to Challenge



AGENDA

- **Qualità**
- Lean Organization
- Lean IT, che cos'è
- Lean IT, le fondamenta
- Lean IT e altri framework

QUALITÀ, CHE COS'È?

- Non è semplice trovare una definizione oggettiva di “**QUALITÀ**”, pensate a quante volte incontriamo questa parola e come sia utilizzata negli **ambiti più disparati**, con **significati completamente differenti** tra loro e **per scopi diversissimi**
- E se ci chiediamo cosa significhi per noi “**QUALITÀ**”?
 - Con molta probabilità ci ritroveremo con **definizioni completamente differenti**

Definire la qualità in termini oggettivi, non è facile mentre....

È FACILE RILEVARNE LA MANCANZA

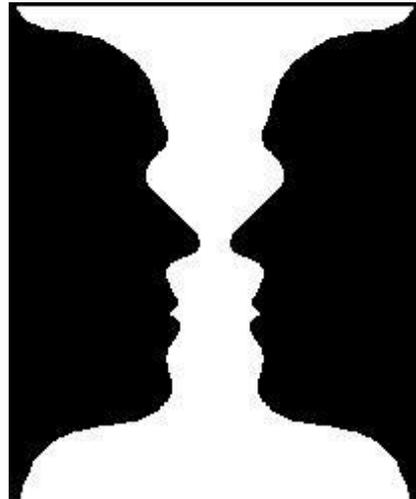
quando manca la qualità ce ne accorgiamo subito!

QUALITÀ, PERCEZIONE DEL CLIENTE



Un volto femminile
o un musicista?

Due persone o
un candelabro
bianco?



Una giovane
donna o una
signora
anziana?

QUALITÀ, CUSTOMER SATISFACTION

- **Customer Satisfaction**, si ha quando i bisogni e le aspettative dei clienti sono soddisfatti e portano alla fedeltà all'azienda
- Il **Cliente è difficile da gestire** perché:
 - Vuole innovazione (nuovi prodotti / servizi)
 - E' mutevole (cambia idea, opinione, esigenze)
 - Se non è soddisfatto cambia, non sempre dicendo il perché
 - Non sa quello che vuole o non sa esprimerlo
 - E' diverso dagli altri (la sua situazione è particolare)
 - Ha bisogno di continuo supporto, relazione, contatto

**La Qualità mette il Cliente
al CENTRO, al PRIMO POSTO**

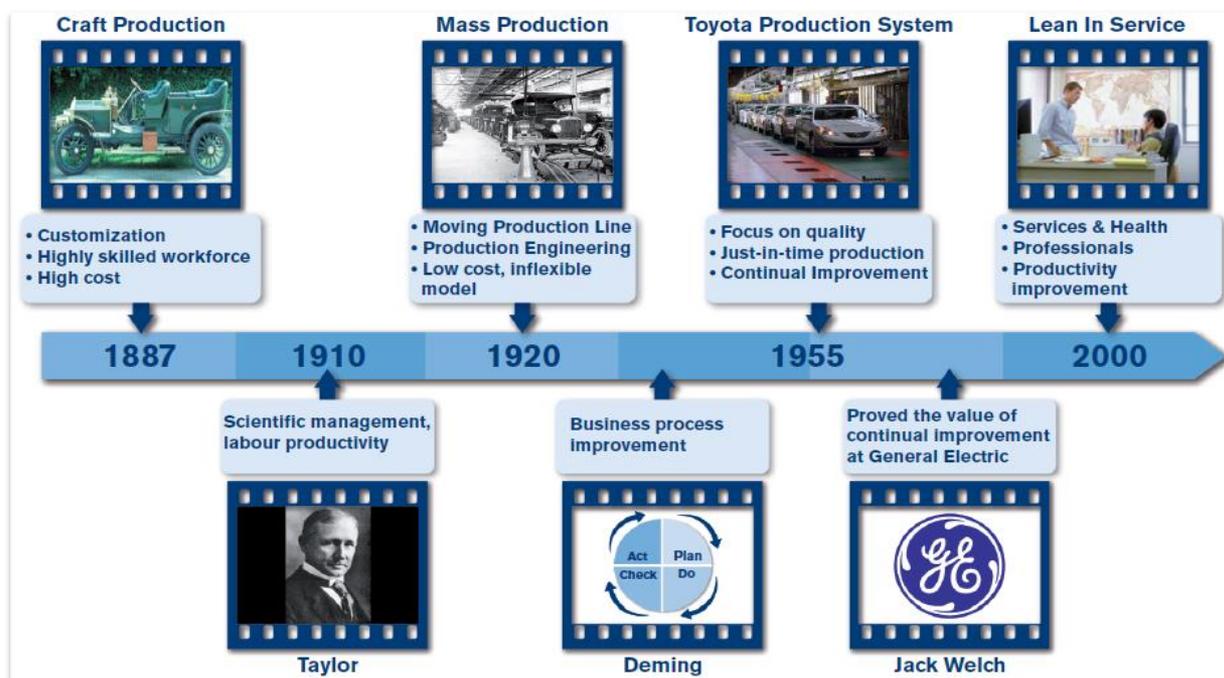
LAVORARE CON QUALITÀ

- La qualità dipende dalle persone, dai processi e dalla cultura aziendale
- Lavorare con qualità significa:
 - Analizzare e Discutere con **dati e fatti alla mano**
 - Passare dalla lamentela alla **proposta**
 - Cercare le **cause** del problema (non i colpevoli!)
 - Concentrarsi sulle **priorità**
 - Lavorare con **metodo**
 - Lavorare in **squadra**
 - **Prevenire** anziché solo correggere
- Qualità e miglioramento continuo sono strettamente legati

CONCETTI NUOVI?

“Noi siamo quello che facciamo, sempre
l'ECCELLENZA non è un atto, ma un'ABITUDINE”

Aristotele



AGENDA

- Qualità
- **Lean Organization**
- Lean IT, che cos'è
- Lean IT, le fondamenta
- Lean IT e altri framework

LEAN ORGANIZATION

- Che cosa significa che un'organizzazione è Lean?
 - **Orientamento al Cliente** | Voice of the Customer
 - **Lotta agli “sprechi”** (continua) | Lotta ai “Muda”
 - **Coinvolgimento e valorizzazione delle risorse** | Motivazione, leadership, cultura aziendale
 - **Eccellenza operativa** attraverso metodi rigorosi | standard ripetibili
 - Organizzare e gestire l'azienda su **flussi** | minori «intoppi»

SPRECHI, ESEMPI

- **Sovra produzione:** attività fatte prima che servano
- **Sprechi di processo:** attività inutili o rilavorazioni, report con informazioni che non servono a nessuno
- **Attese:** autorizzazioni, presa in carico di attività
- **Lavori in attesa:** backlog di incident, richieste, change, mail ecc...
- **Difetti:** errori software, informazioni incomplete o errate, ecc...
- **Movimenti:** spostamenti fisici di cose, informazioni o persone. Stampa di documenti per il re-inserimento di informazioni
- **Trasporti:** help desk on site (se effettuabile da remoto)
- **Competenze male impiegate:** solo lavoro operativo e non miglioramenti/proattività
- **Disturbi:** smartphone, alerts
- **Sprechi di informazione e comunicazione:** uso delle mail, ecc...



AGENDA

- Qualità
- Lean Organization
- **Lean IT, che cos'è**
- Lean IT, le fondamenta
- Lean IT e altri framework

LEAN IT, CHE COS'È

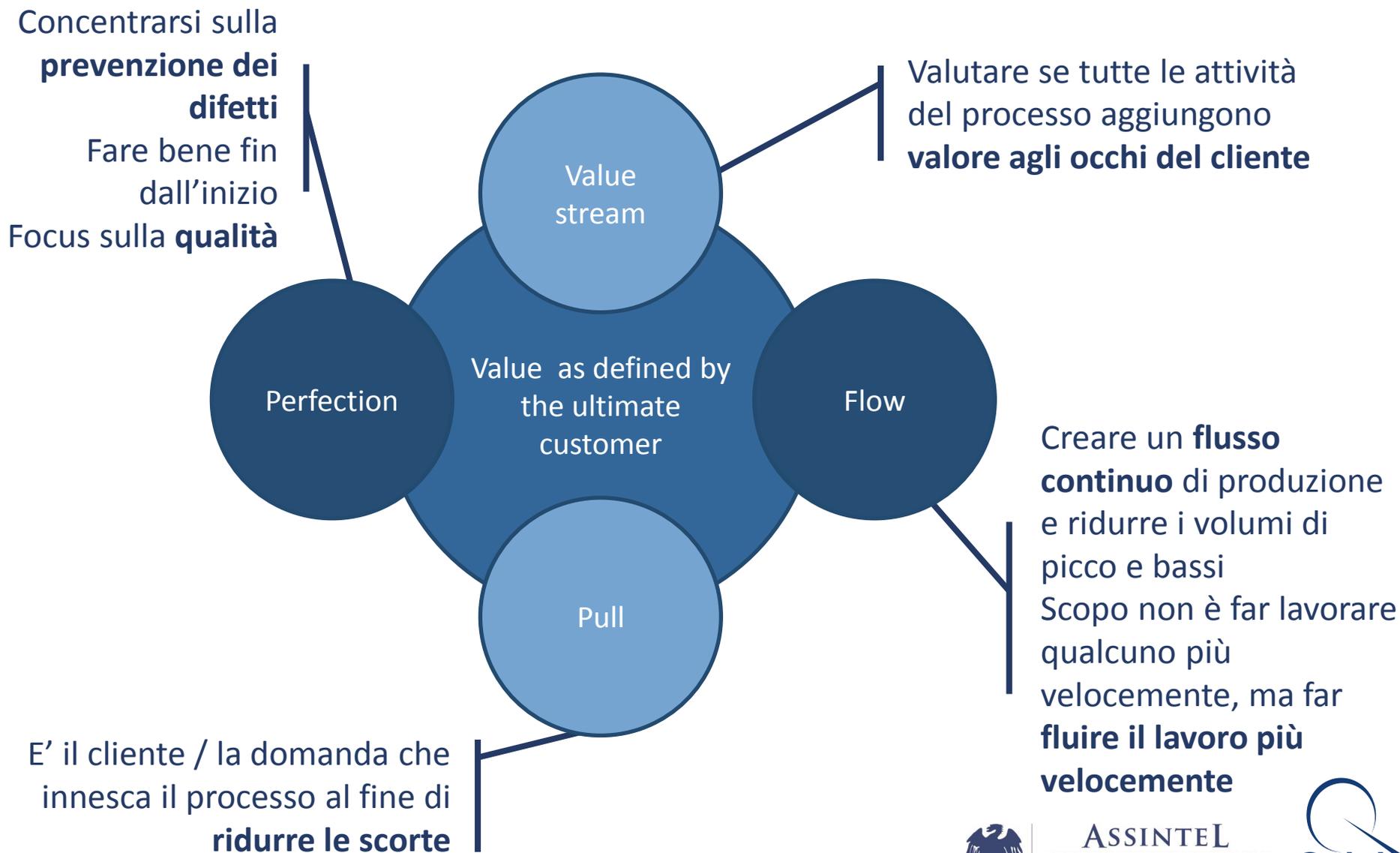
“Lean IT è l'applicazione dei principi Lean allo sviluppo e gestione di prodotti e servizi di information technology, con elementi di Six Sigma”

- L'obiettivo è l'eliminazione dello spreco nel dominio IT



- Lean IT è un **approccio al miglioramento continuo con un focus sul comportamento** e sull'attitudine delle persone
- Lean IT è **complementare ai framework IT** (es. ITIL) per attuare il miglioramento continuo dei processi e delle prestazioni con focus sul cliente

LEAN IT, VALORE AL CENTRO



LEAN IT, CAMBIAMENTO PARADIGMATICO

TRADIZIONALE

I manager hanno tutte le risposte

I Manager pensano. I lavoratori fanno.

Le attività vengono eseguite in quanto sono state richieste

Un certo tasso di difettosità è inevitabile

LEAN

Il Manager dovrebbe porre le domande giuste. I dipendenti dovrebbero trovare le risposte come una squadra.

I Manager facilitano i lavoratori nella creazione del Valore

Le attività vengono eseguite solo se creano Valore

I difetti posso essere eliminati

LEAN IT, È UN'ATTITUDINE

Il Comportamento Lean riguarda:

- Migliorare il valore per il cliente
- Miglioramento continuo a piccoli passi
- Diminuire picchi/minimi di produzione
- Ridurre lo spreco
- Coinvolgere tutti
- Sviluppare le persone
- Concentrarsi sugli obiettivi di lungo termine



Un'efficace Trasformazione Lean consiste nel cambiare atteggiamento e comportamento, supportati da strumenti Lean

PERCHÉ DOVREMMO ESSERE LEAN?

SODDISFAZIONE DEL CLIENTE

- Il **focus sul il valore per il cliente** nel modo di pensare e di agire crea un miglioramento della soddisfazione del cliente
- Una **migliore relazione fra cliente ed organizzazione** in quanto impegnati in un dialogo continuo

VALORE STRATEGICO

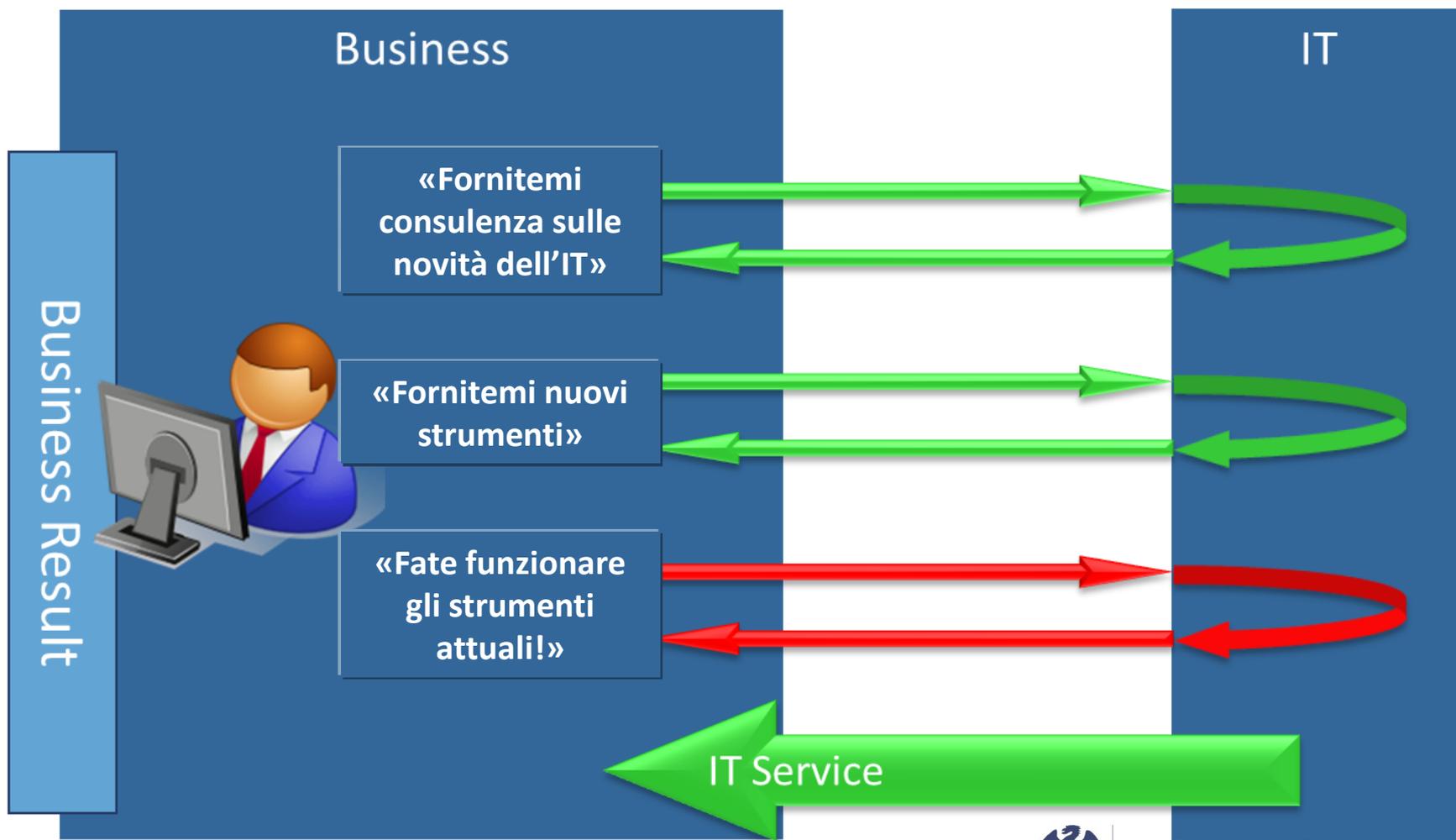
- **Prodotti migliori a causa di un miglioramento continuo** dei processi
- Maggiore **coinvolgimento e motivazione dei collaboratori**
- Consegna anticipata di prodotti con l'aiuto della **riduzione della durata dei processi**

VALORE FINANZIARIO

- Benefici finanziari a causa della **riduzione dello spreco**
- **Ottimizzazione del lavoro a valore aggiunto** che libera tempo per altre attività
- **Riduzione della durata tra ricezione dell'ordine e consegna**, che migliora il flusso di cassa

BUSINESS E IT

- Il cliente sperimenta flussi di valore e guasti



LEAN IT, TIPOLOGIE DI ATTIVITÀ

1. A VALORE AGGIUNTO

- Attività che crea valore agli occhi del cliente
- Il Cliente è disposto a pagare per questo tipo di attività:
 - Sviluppo Applicativo, Sviluppo nuove funzionalità, ecc...



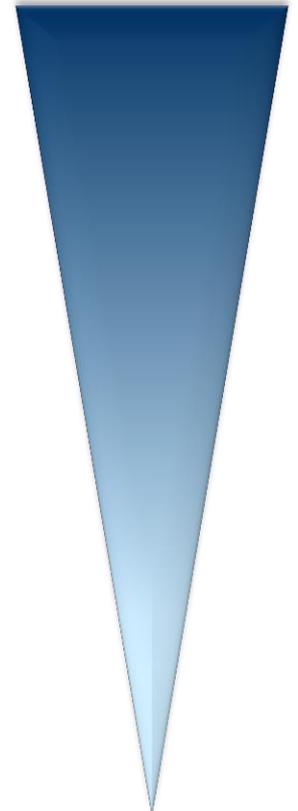
2. NECESSARIO, MA NON A VALORE AGGIUNTO

- Attività che non crea valore per il cliente ma che deve essere eseguita
 - Attività HR, Test, Risoluzione Incidenti IT, ecc...

3. NON A VALORE AGGIUNTO

- Attività che non crea valore per il cliente o per l'azienda
 - Lavoro ridondante (fare più di quanto richiesto), report non utilizzati, ecc...

Massimizzare



Minimizzare

AGENDA

- Qualità
- Lean Organization
- Lean IT, che cos'è
- **Lean IT, le fondamenta**
- Lean IT e altri framework

LEANT IT, LE FONDAMENTA



Lean IT è strutturato
in cinque dimensioni

改

KAI = Change

善

ZEN = For the better

改善

KAIZEN= Continual Improvement

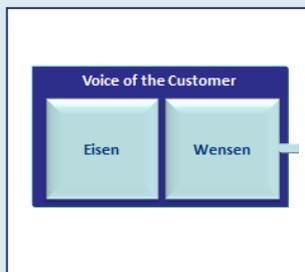
Kaizen facilita
il miglioramento continuo

CLIENTE

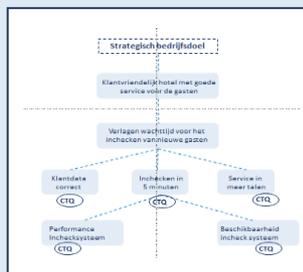


- **Identifichiamo il cliente** e le sue caratteristiche. Cliente interno/esterno.
- Il Cliente determina il valore. **Ascoltiamo, Chiediamo.**
- **Voice Of the Customer** analizza cosa il cliente apprezza in un servizio/prodotto
- Le **aspettative del Cliente** variano nel tempo: Soddisfazione, Non soddisfazione, Effetto “wow”
- L’orientamento al cliente è difficile e richiede attenzione: **Critical To Quality** traduce il valore per il cliente in attività misurabili

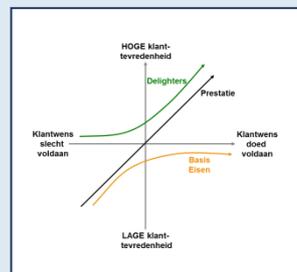
Esempi di Strumenti Lean per questa dimensione



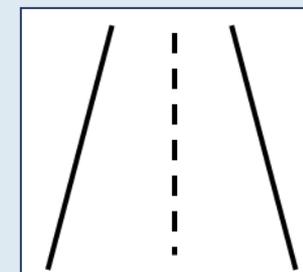
VOC



CTQ Tree



Kano

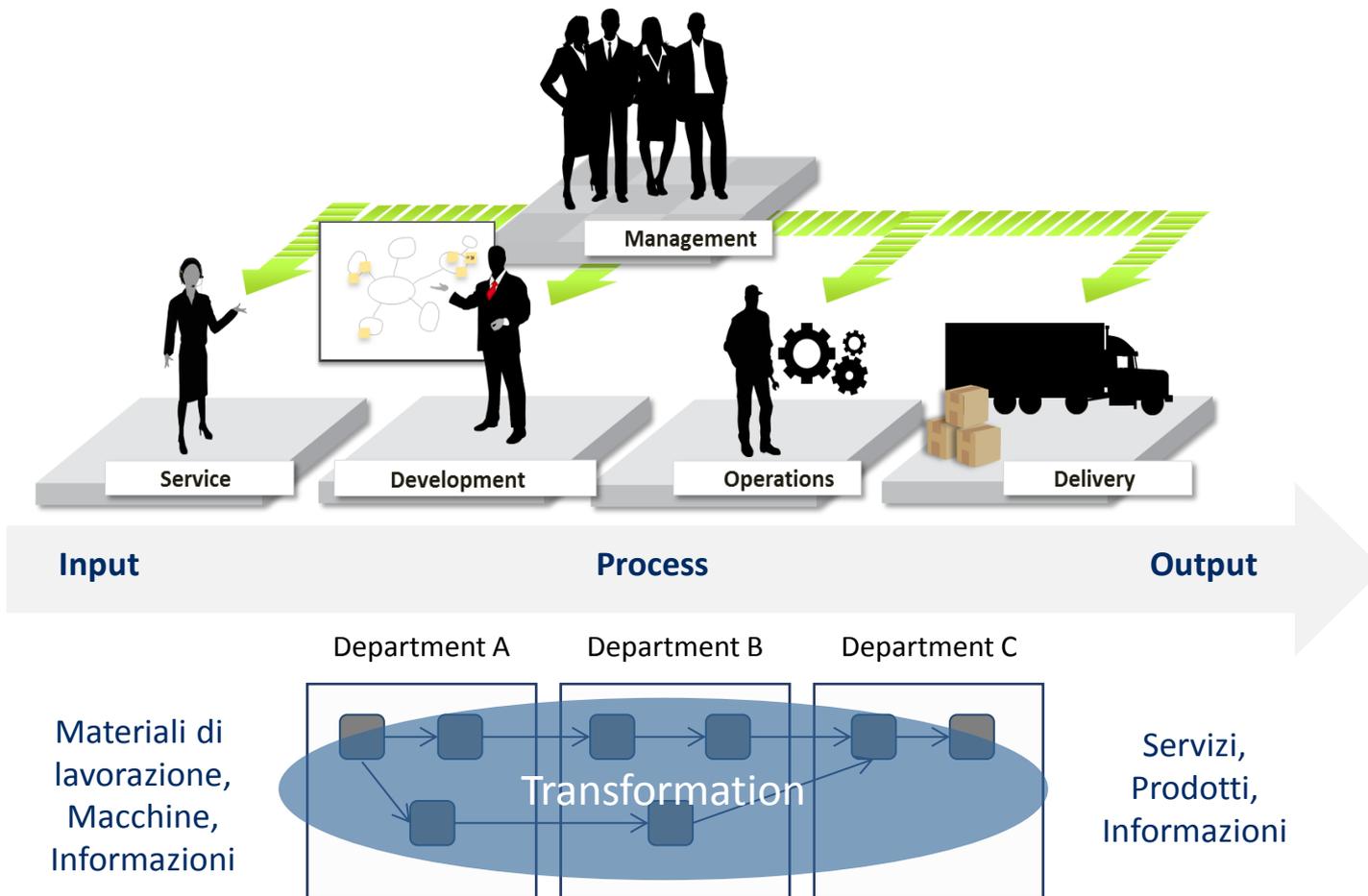


Feedback

PROCESSO



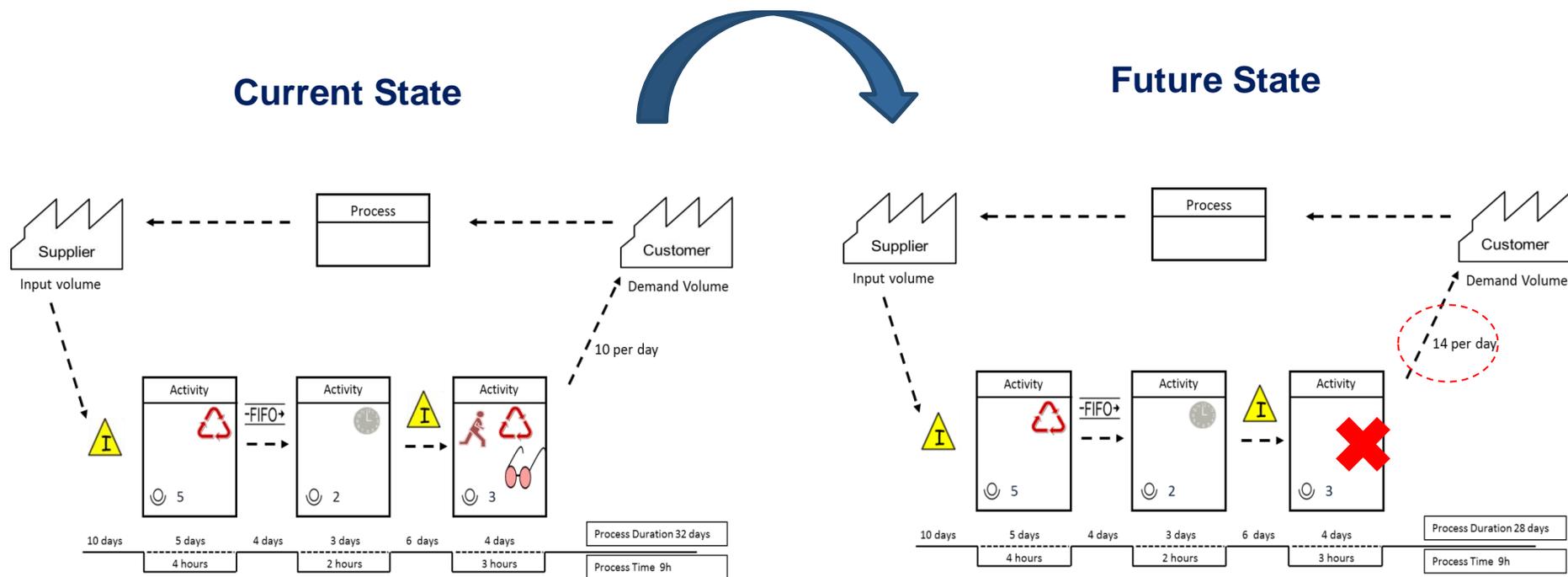
Un processo è una serie di azioni che devono essere portate avanti correttamente, nella corretta sequenza, nei corretti tempi per creare valore per il cliente



PROCESSO | VALUE STREAM MAP



- Il Value Stream (Flusso del Valore) è l'insieme di tutte le attività a valore aggiunto e a non valore aggiunto che realizzano un processo a partire dall' "input iniziale" fino alla consegna dell' "output" al Cliente



Stock



Movimentazione



Osservazione



Rilavorazione



Do improvements



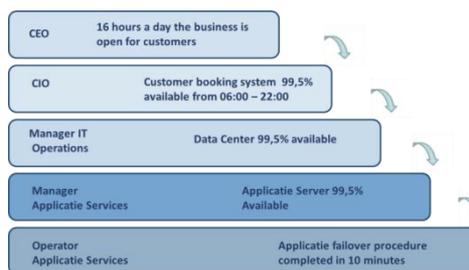
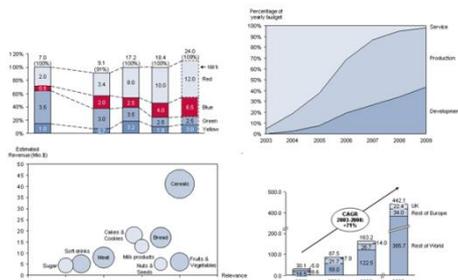
PERFORMANCE



- Le misurazioni sono fondamentali per andare incontro alla domanda del cliente e per identificare le aree di intervento

You cannot manage what you cannot control
You cannot control what you cannot measure
You cannot measure what you cannot define

- **KPI – Key Performance Indicators** rappresenta ciò che è chiave misurare
 - ◆ Devono essere **SMART**: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timely/Time Phased
 - ◆ Devono essere **in linea con la strategia**
 - ◆ Devono essere **predisposti ad ogni livello** (*strategico, tattico, operativo*)

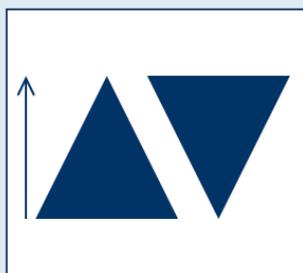


ORGANIZZAZIONE



- E' necessario strutturare l'organizzazione per ottimizzare la creazione di valore verso il cliente
- Portare i dipendenti a lavorare in modo efficiente e **orientati al problem solving**
- Utilizzare la **Gestione a Vista** per rendere il lavoro più trasparente
- **Far fluire le informazioni rapidamente fra le diverse strutture**
- Introdurre un buon **“performance dialogue”**
- **Gestione per deleghe**, manager intervengono solo quando serve

Esempi di Strumenti Lean per questa dimensione



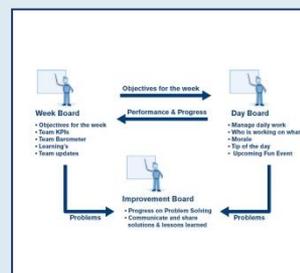
Delegate



Real time updates



Day and week start

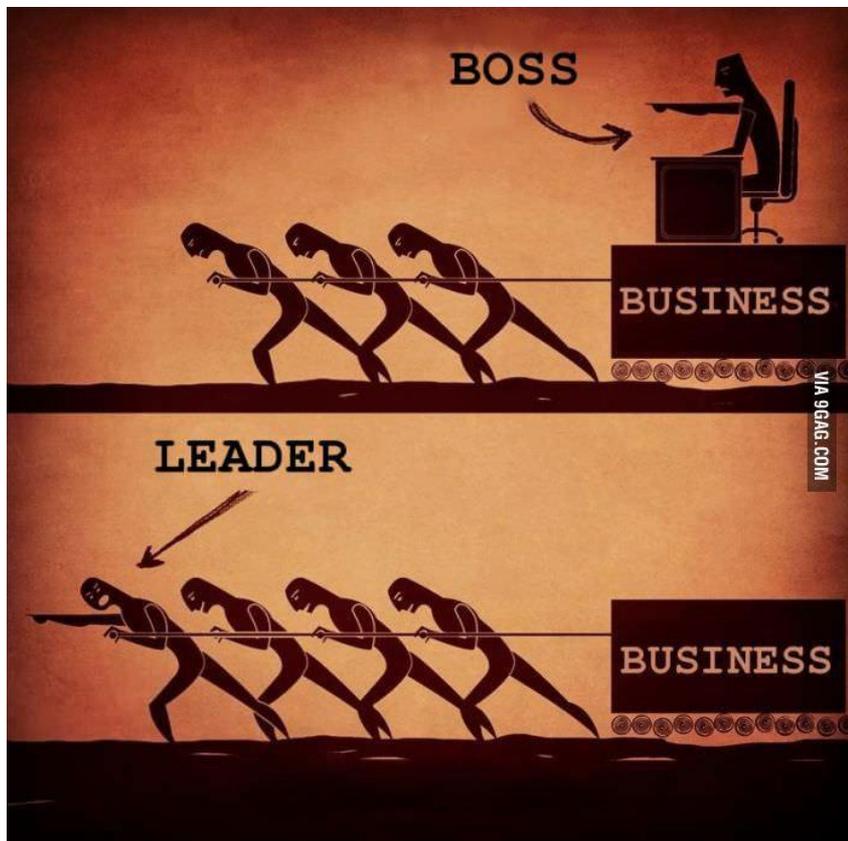


Continual
Improvement

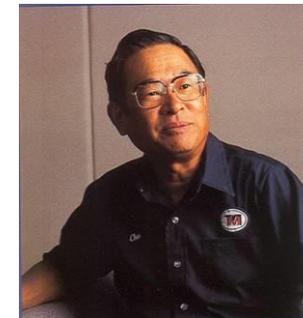


Performance
Dialog

BEHAVIOUR AND ATTITUDE



il LEADER sprona il collaboratore ad agire efficacemente in risposta ai valori e agli obiettivi aziendali e incoraggia l'assunzione di nuove sfide



VAI A VEDERE

- “Sr. Mgmt. deve spendere del tempo sul terreno di lavoro”

CHIEDI PERCHÈ

- “Utilizza la tecnica del perchè quotidianamente”

MOSTRA RISPETTO

- “Rispetta le tue persone”

- Chairman Cho of Toyota

BEHAVIOUR AND ATTITUDE



- I manager devono agire da **Leader**
- Le figure di responsabilità devono fungere anche da **“coach”** e stimolare i dipendenti al dialogo
- I dipendenti devono **cambiare il proprio modo di pensare**
 - passare dal “fare solo il proprio lavoro” " al **“il mio lavoro fa la differenza, il mio lavoro è necessario per raggiungere i nostri obiettivi”**
- Modifiche collettive in questa dimensione sono note come **“Organizational Change”**



BEHAVIOUR AND ATTITUDE



- Ogni cambiamento comporta delle decisioni
- Questo vale anche per decidere se lavorare in ottica Lean IT
- Se aspettiamo di essere pronti sarà troppo tardi

Are you part of the solution? or Are you part of the problem?

May be the LEAN approach will help us to create more revenue

We can use the CTQ tree today!

If many comparable companies are successful with it, we should give it a go!

“Just do our job, things will not change”. It will never work!

We are not ready for LEAN....

We were fine without it...so why now

I support it, but do not have time..



LEANT IT, LE FONDAMENTA



Lean IT è strutturato
in cinque dimensioni

改

KAI = Change

善

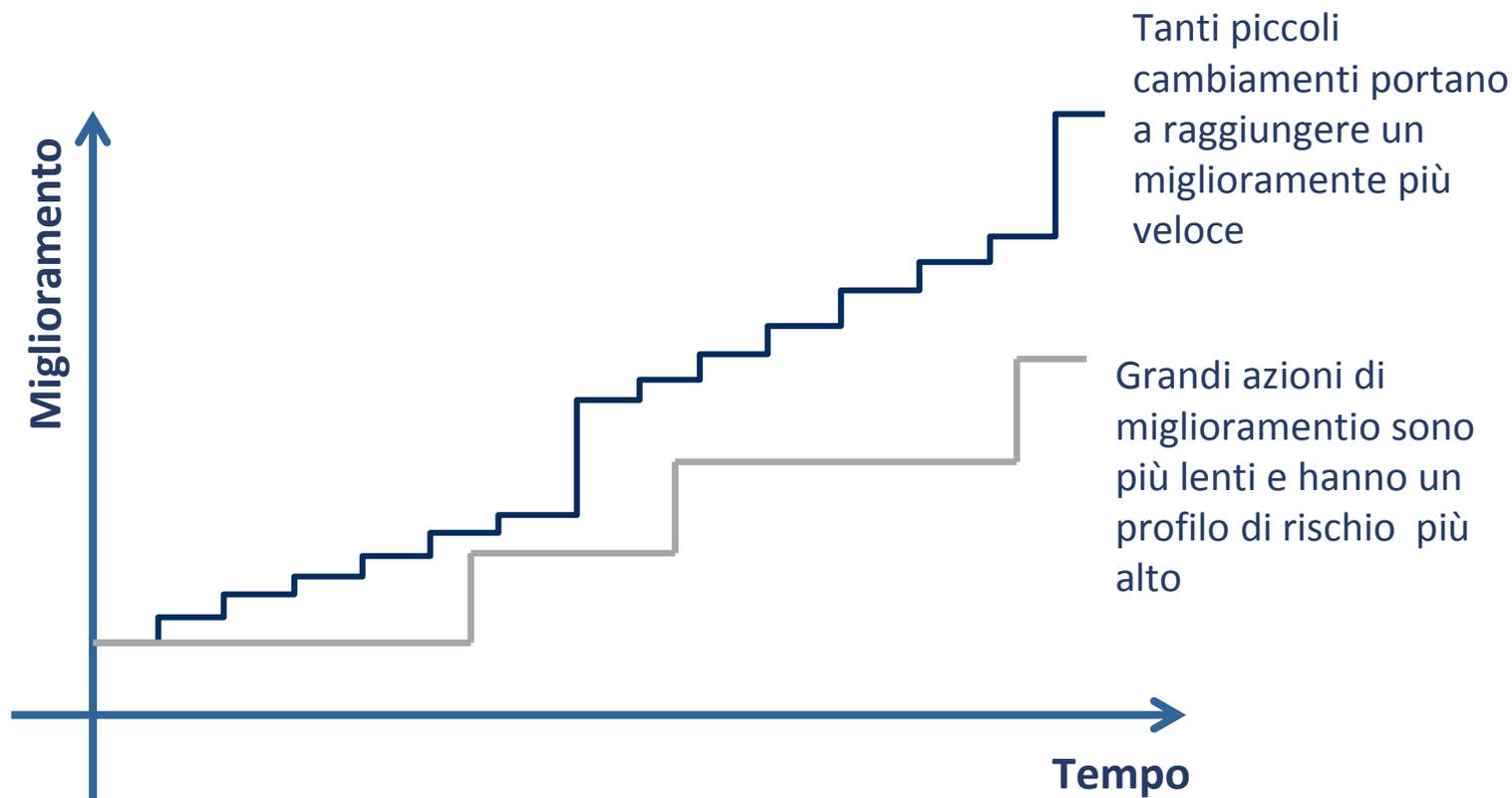
ZEN = For the better

改善

KAIZEN= Continual Improvement

Kaizen facilita
il miglioramento continuo

MIGLIORAMENTO CONTINUO



“Il progetto di miglioramento che risolve tutti i problemi è un’illusione”

▪ Perché Kaizen?

- Il Kaizen è un **approccio per risolvere i problemi e crea le basi per il miglioramento continuo**
- Assicura che ognuno sia focalizzato sull'assicurare che il valore sia continuamente creato per il cliente:
 - Aiuta a rimuovere gli sprechi
 - Aiuta a migliorare le performance
- **Prima si definisce il problema, poi si guarda alla soluzione:**
 - NON saltare alle conclusioni
 - NON pensare alla soluzione troppo presto
 - NON rifiutare idee

PROBLEM SOLVING | KAIZEN 2/2

改善

DEFINIRE

- Descrivere i sintomi e definire il problema
- Assicurarsi che gli stakeholder concordino



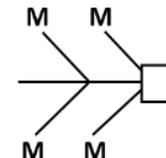
MISURARE

- Raccogliere dati ed evidenze
- Validare i dati



ANALIZZARE

- Analizzare e strutturare i dati
- Definire e testare ipotesi sul problema



MIGLIORARE

- Definire soluzioni alternative
- Decidere ed implementare miglioramenti



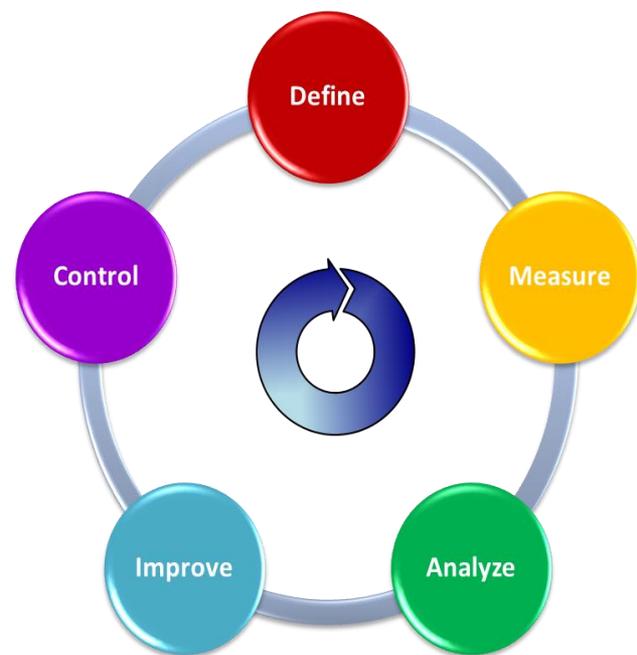
CONTROLLARE

- Consolidare il cambiamento
- Condividere le lezioni apprese



ASSINTEL
ASSOCIAZIONE NAZIONALE
IMPRESE ICT

Quint
Wellington Redwood



SUGGERIMENTI

改善

- **Progetti veloci**, se non si ottiene un miglioramento in poco tempo si sta sbagliando qualcosa
- **Fare subito**, le condizioni a contorno cambiano rapidamente
 - Il 50% di oggi batte il 90% di domani
- **Provare anche in modo «rozzo» un'attività di miglioramento**, se funziona la si consolida e la si finalizza
 - Trystorming... Just do it!
- **Si può migliorare più di quello che immaginiamo**, diamoci obiettivi ambizioni
- Alla fine **consolidare e standardizzare** i miglioramenti identificati e provati
 - Uno standard consiste nel miglior metodo (o pratica) definito, che è seguito fino a quando uno migliore viene individuato, testato e accettato

AGENDA

- Qualità
- Lean Organization
- Lean IT, che cos'è
- Le 5 dimensioni del Lean IT
- **Lean IT e altri framework**

LEAN IT È COMPLEMENTARE AD ALTRI FRAMEWORK

Posizionamento di Lean IT

- Lean IT **NON** è fornire una guida su materie IT o su come si dovrebbero approcciare le sfide IT
- Lean IT è **un approccio di miglioramento** con una forte attenzione sul comportamento e l'atteggiamento
- Lean IT è applicato su tutto il dominio IT, dalle esigenze alla manutenzione
- **L'Applicazione di Lean IT coinvolge l'intero management e tutti i dipendenti**

Best Practice e/o Standard IT

- Le best practice IT offrono **contenuti IT** su come entità quali **governance IT** (Cobit), la **gestione del servizio IT** (ITIL, ISO2000, ecc...) o la **sicurezza / rischio** (MoR, ISO270001, ecc...) dovrebbero essere approcciate
- Elementi di cambiamento relativi ad atteggiamento e comportamento non sono trattati in questi framework

Unione

- **L'utilizzo congiunto di Lean IT e di best practice IT è molto potente**
- **Gli strumenti Lean sono usati per ottimizzare il processo e ridurre gli sprechi**
- **Le best practice IT danno indicazioni su come strutturare il processo**



For further information or questions, please contact:

Deborah Meoli

Senior Consultant

d.meoli@quintgroup.com

www.QuintGroup.com

Dare to Challenge