

# SISTEMI&IMPRESA

Management e tecnologie per le imprese del futuro

N. 6 - luglio/agosto 2017

Poste Italiane Spa - Sped. in abbon. Post. D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/04 n. 46) art.1, comma 1, DCB Milano



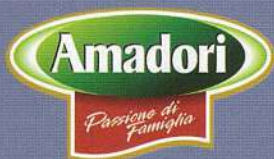
**Rosolino Pomi**  
Presidente

**Paola Pomi**  
Direttore  
Generale

**Patrizia Pomi**  
Direttore  
Commerciale  
Marketing

■ **Sinfo One, anticipare l'innovazione per essere sempre un passo avanti**

## LA VOCE DEI CLIENTI DI SINFO ONE



■ Il futuro della manifattura  
I nuovi trend evolutivi

■ Innovazione e modelli organizzativi  
Funzioni e nuovi attori coinvolti

■ Alla scoperta della Blockchain  
Nuovo potenziale per le aziende

■ Rfid nella Fabbrica Intelligente  
Casi di sperimentazione e sviluppo

**ESTE**  
Cultura d'impresa

**3** La relazione al tempo dei robot  
EDITORIALE di Chiara Lupi

**4** Sinfo One, anticipare l'innovazione  
INTERVISTA per essere sempre un passo avanti  
DI COPERTINA di Dario Colombo



Paola Pomi, Direttore Generale di Sinfo One

**16** a cura della Redazione  
NOTIZIE  
DALLE IMPRESE

**30** a cura della Redazione  
SENTIERI  
PROFESSIONALI

**31** La manifattura è in ripresa  
SCENARI ma non traina l'economia  
MACROECONOMICI di Elisabetta de Luca

**34** Sicurezza e controllo dei processi  
LA VOCE Tönnies, la fiducia crea business  
DEL CLIENTE di Chiara Lupi

**38** Blockchain, fidarsi è bene  
TECNOLOGIA aspettare una legge è meglio  
BLOCKCHAIN di Francesco Venier

**42** La nuova frontiera del marketing  
MARKETING 4.0 Come evolve la vendita con il 4.0  
di Edoardo Luigi Gambel

**48** Dagli ingredienti ai prodotti finiti  
LA VOCE Il controllo di processo con il PLM  
DEL CLIENTE di Dario Colombo

**54** LSI ottimizza processi e supply chain  
LA VOCE per rispondere alle esigenze di mercato  
DEL CLIENTE di Veronica Pastaro

**58** San Giorgio Spa investe nell'ERP  
LA VOCE a sostegno della crescita rapida  
DEL CLIENTE di Elisabetta de Luca

**60** Gli specialisti dell'innovazione  
MODELLI Come interagire con diversi attori  
ORGANIZZATIVI di Flaviano Celaschi

**66** Rfid, sperimentazione e sviluppo  
FABBRICA di un sistema tracciamento parti  
INTELLIGENTE di Carla Di Biccari, Antonio Margarito,  
Alberto Riccabone

**72** a cura della Redazione  
I LIBRI DEL MESE

Direttore Responsabile – Chiara Lupi  
chiara.lupi@este.it

Caporedattore – Dario Colombo  
dario.colombo@este.it

Redazione  
Elisabetta de Luca: elisabettadeluca@este.it  
Veronica Pastaro: veronica.pastaro@este.it

Grafica e impaginazione – Antonello Faccini

Abbonamenti – Daniela Bobbiese  
Tel: 02 91.43.44.00 – Fax: 02 91.43.44.24  
abbonamenti@este.it – daniela.bobbiese@este.it

Pubblicità – Andrea Vago  
andrea.vago@este.it – Tel: 02 91.43.44.06

Fotografie e illustrazioni  
Manuela Molinari – Fotolia

Direzione, Redazione, Amministrazione, Pubblicità:

ESTE Srl – Via Arnaldo Vassallo 31,  
20125 Milano – Tel: 02 91.43.44.00  
Fax: 02 91.43.44.24 – E-mail: info@este.it

## COMITATO SCIENTIFICO:

Romeo Bandinelli  
Roberto Bugatti  
Lucio Cassia - Sergio Cavaliere  
Alfredo De Massis  
Gabriele Faggioli  
Giorgio Merli - Roberto Montanari  
Paolo Pasini - Angela Perego  
Marco Perona - Roberto Pinto  
Pierpaolo Pontrandolfo  
Roberta Raimondi  
Mario Rapaccini  
Rinaldo Rinaldi - Antonio Rizzi  
Marco Taisch - Sergio Terzi

Diffusione: la rivista viene distribuita  
esclusivamente in abbonamento

Abbonamento annuale: Italia € 150,00  
Estero € 225,00

Periodicità: dieci numeri mensili ordinari.  
Conto corrente postale N. 464271

Copie arretrate: € 18,00 + € 4,00 spese di  
spedizione si possono richiedere al Servizio  
abbonamenti, salvo esaurimento delle scorte.

Copie di saggio: gli interessati alla  
sottoscrizione di un abbonamento o alla  
pubblicazione di inserzioni pubblicitarie  
possono richiedere copia al Servizio  
abbonamenti.

Spedizione: Poste Italiane Spa - Spedizione  
in abbonamento Postale - D.L. 353/2003  
(conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1,  
comma 1, DCB Milano. Registrazione presso  
il Tribunale di Milano N. 3615 del 21/1/1955

Stampa: Grafica Metelliana S.p.A. – Via Gaudio  
Majori, Zona Ind. – 84013 Cava de' Tirreni (SA)

# Approccio lean alla logistica Così si eliminano gli sprechi

*La filosofia kaizen sposa l'approccio snello anche per la supply chain. Per ripensare il rapporto con i fornitori in chiave win-win*

Cambiare in meglio. Ecco il significato profondo che sta alla base della filosofia *kaizen*, nata in Giappone nel secondo Dopoguerra e approdata in Europa negli Anni 80, con la fondazione di Kaizen Institute.

Nel corso di 30 anni di storia, la gerarchia aziendale ha subito un radicale ribaltamento: il valore reale risiede infatti nei processi e quindi nella linea produttiva. "Gli operatori sono infatti gli unici a conoscere in modo approfondito le macchine e i processi, con i loro punti di forza e di debolezza, perciò un cambiamento che sappia tenere conto dell'intero contesto non può che scaturire dal basso. Così il ruolo della Direzione evolve verso un ruolo di supporto ai team operativi", sostiene Bruno Fabiano, Founding Partner di Kaizen Institute Italia.

Per questa ragione i percorsi di training organizzati da Kaizen Institute coinvolgono gli attori della produzione, come l'ultimo al quale ha partecipato *Sistemi&Impresa*, svoltosi nell'arco di tre giorni intensi a Bagnolo in Piano,

in provincia di Reggio Emilia, presso lo stabilimento di Emak, azienda quotata in Borsa e specializzata nella realizzazione di prodotti e macchine per il giardinaggio e la piccola agricoltura.

## Miglioramento continuo esteso della supply chain

L'obiettivo della tre giorni è stato estendere i principi del miglioramento continuo alla catena di fornitura. "Integrare i fornitori significa superare l'approccio tradizionale, che li vede come meri esecutori senza voce in capitolo nella strategia globale", spiega Fabiano. "Significa condividere con loro le strategie di miglioramento lavorando su tre pilastri: l'ideazione del prodotto, la realizzazione (industrializzazione congiunta), la distribuzione (integrazione logistica)".

Per portare a termine il compito, i partecipanti al training, suddivisi in team, si sono occupati dello studio di un caso reale all'interno di Emak: preso un prodotto, lo hanno fisicamente scomposto

nelle sue componenti primarie, per considerarne la supply chain, in chiave win-win. "Il miglioramento continuo crea un vantaggio per tutti. Per l'azienda, per il fornitore, per il cliente", commenta il Founding Partner di Kaizen Institute Italia.

Si parte con la definizione di un obiettivo, che sia sfidante; si prosegue con l'osservazione dello stato attuale, attraverso una scomposizione del flusso di lavoro e dei processi, con particolare attenzione ai MUDA, che indicano tutte le attività che non portano valore aggiunto alla produzione (tempi di attesa, spostamenti, ecc.); una volta individuate le aree critiche, si delineano le priorità e, quindi, è il momento di ideare il cantiere. Infine viene definito il piano di azione, ovvero chi fa cosa e con quali tempistiche, generalmente in un arco di breve durata (5-6 settimane).

## L'approccio esperienziale è replicabile

Di particolare interesse risulta il fatto che gli stessi lavoratori di Emak, in particolare Direzione Generale e Logistica, abbiano partecipato ai gruppi di lavoro, avallando l'approccio eminentemente pratico del training. Inoltre, la maggior parte delle persone coinvolte apparteneva a settori industriali di gran lunga differenti rispetto al caso proposto. "Il primo passo fondamentale per intraprendere un percorso di cambiamento è adottare un punto di vista differente. Quando non conosci il contesto, devi aggrapparti al metodo, e in questo i training Kaizen hanno la funzione di un vero e proprio allenamento: grazie all'approccio esperienziale, il processo è replicabile all'interno di differenti realtà aziendali", conclude Fabiano.

La convinzione di fondo è infatti che per migliorare la qualità all'interno dei processi della supply chain è importante intervenire a monte, sull'ideazione stessa dei piani di miglioramento, che, affinché abbiano successo, devono prevedere la partecipazione di tutte le persone direttamente coinvolte nel processo.

<https://it.kaizen.com>



Un momento del lavoro a gruppi per la scomposizione del prodotto