

---

## ***Un produttore alimentare svela la ricetta segreta del processo di miglioramento continuo che ha portato ad un risparmio di 35 milioni di dollari***

---

<https://blog.minitab.com/blog/a-food-manufacturers-secret-process-improvement-recipe-for-saving-35-million>

Versione italiana a cura di Mariagostina Sabato

Per il Master Black Belt Brian Mapani è difficile trattenere l'entusiasmo quando ci presenta la sua azienda e il modo in cui ha trovato gli ingredienti per un miglioramento continuo di successo. Del resto è più che comprensibile. La sua azienda ha risparmiato ben 35 milioni di dollari a fronte di un investimento di solo 1 milione attuato all'interno del proprio programma Lean Six Sigma.

“Sono davvero orgoglioso di far parte di questa azienda,” ci dice. “PremierFMCG è una delle maggiori protagoniste nell'industria in rapida evoluzione dei beni di consumo... Per una società che esiste da molto tempo e con sedi in tutto il Sud Africa, il miglioramento continuo è sinonimo di continua ricerca per mantenere una presenza costante da protagonista sul mercato. Se non continui a migliorarti, sarai sorpreso dal tempo, dalla tecnologia, dai competitor.”

PremierFMCG ha eseguito più di 600 progetti nell'arco di cinque anni e li gestisce centralmente utilizzando [Companion by Minitab](#), la piattaforma di monitoraggio e di esecuzione che collabora con [Minitab Statistical Software](#).

Brian aggiunge: “La consapevolezza del miglioramento continuo è cresciuta così tanto che siamo passati da una società che aveva appena avuto una visione di Lean Six Sigma e di miglioramento continuo ad una che si è realizzata su quella visione ben prima rispetto al piano quinquennale e alla strategia previsti.”

Prima di esaminare l'approccio vincente di Brian in PremierFMCG, vale la pena notare che questi risultati siano stati raggiunti in uno scenario di mercato piuttosto difficile. Nel primo trimestre del 2019, il sud Africa ha infatti attraversato una fase di recessione tecnica. Tutti i maggiori settori erano crollati.

“In un'economia in difficoltà, il contenimento dei costi ed un efficiente miglioramento dei processi diventano fondamentali”, ci spiega Brian.

Questa è una delle ragioni per cui Brian sta condividendo questa storia: crede che ogni business possa trarre vantaggio dal miglioramento dei processi.

Diamo un'occhiata ai sette principali ingredienti che hanno giocato un ruolo importante per il raggiungimento di questo successo.

**[Stai cercando di creare i tuoi progetti per raggiungere il successo? Parla con GMSL](#)**

## Ingrediente n.1 – Coinvolgimento della Leadership

In ogni distribuzione è essenziale che il coinvolgimento, il buy-in e lo scopo da parte della leadership aziendale siano ben chiari. Il supporto della leadership senior (che sappiamo essere difficile da trovare) è stato d'aiuto nel superamento di molte sfide.

Il team non ha avviato l'effettiva implementazione nel primo anno. Ha piuttosto cercato di coinvolgere tutti e capire cosa l'azienda stava cercando di raggiungere.

“All'epoca il nostro compito era quello di implementare il Lean Six Sigma e di utilizzarlo come piattaforma di trasformazione aziendale per migliorare i processi, eliminare gli sprechi e far crescere il business il più possibile.”

## Ingrediente n.2 – Piano di realizzazione

Secondo Brian, “uscire dall'incarico di leadership dovrebbe rappresentare un piano di realizzazione.” “Dev'esserci un piano di gioco ben definito sugli obiettivi da raggiungere, su come verranno misurati i progressi, su come verranno riportati i risultati, e sulla cronologia.”

Alla PremierFMCG, le unità operative dovrebbero fornire determinati progetti di miglioramento continuo, sia in termini di valore che di numero.

## Ingrediente n.3 – Infrastruttura e formazione

Brian afferma che all'inizio imparare ad utilizzare le tecniche Lean Six Sigma sia stata una sfida per molte persone. Il superamento delle difficoltà richiede infatti pazienza, preparazione, insegnamento, gestione dell'agenda e costruzione della stessa all'interno della strategia aziendale.

“All'inizio non avevamo praticamente personale preparato”, aggiunge. “Non sapevamo come implementare il Lean Six Sigma e c'era molto lavoro da fare per coinvolgere la leadership aziendale e per vendere la strategia a stakeholder, divisioni ed unità aziendali. Nel corso degli anni abbiamo formato quasi il 20% di tutto il nostro personale ad un certo livello di metodologia che va dalla conoscenza di base ai livelli iniziali di Yellow Belt o Champion fino al livello di specialista Black Belt. All'interno del team PremierFMCG, adesso, abbiamo persino Lean Six Sigma Master Black Belt.”

È fondamentale che a tutte le persone formate venga assegnato un progetto dalla propria unità aziendale. I risultati di questi progetti portano alla potenziale certificazione Lean Six Sigma. È necessario elaborare i processi della vita reale e, mentre si ottiene la certificazione, il progetto deve essere attuato.

## Ingrediente n.4 – Semplicità

“Abbiamo sempre cercato di utilizzare strumenti esplorativi come Pareto charts e CT trees”, racconta Brian. “Questi strumenti continuano ad essere di aiuto nell'applicazione dei progetti a livello di processo. Siamo stati davvero meticolosi al riguardo. A volte, i progetti possono apparire insignificanti se rapportati al singolo processo, ma la verità è che ti stai concentrando sull'unico processo che conta davvero nel flusso dei processi.”

Riparare quell'unico processo che conta, dopo averlo individuato correttamente, porta maggiori benefici rispetto al tentativo di riparare tutto e di conseguenza fallire perché l'ambito è troppo vasto. Non ha senso cercare di sistemare tutto. Basta sistemare ciò che conta davvero.

### [Ingrediente n.5 – Guidare le decisioni attraverso i dati](#)

“Minitab Statistical Software e Companion by Minitab rappresentano il fulcro di ciò che facciamo in termini di guida delle decisioni di esecuzione e monitoraggio del progetto”, dice Brian. “Utilizziamo i pacchetti per molte decisioni relative al tipo di input: per analizzare i nostri dati, per applicare i progetti, per eseguire analisi delle cause con i diagrammi Ishikawa, per eseguire l'analisi dei rischi grazie a FMEA.”

“Il team aveva bisogno di esaminare tutti i processi, tra cui vendite, elaborazione degli ordini, programmazione, catena di produzione, catena di distribuzione.”

Analizzando il flusso del valore di un processo, il team è stato in grado di individuare incongruenze nel processo e di risolverle. Il livello di prestazione è aumentato dal 46% ad oltre il 95%. Brian afferma che si è trattato di un grande successo per il team in Mozambico.

In un altro progetto, ripensare alla formulazione di una ricetta ha permesso all'azienda di risparmiare centinaia di migliaia di dollari.

### [Ingrediente n.6 – Tracciare con chiarezza il tuo programma](#)

La PremierFMCG era consapevole che questo programma avrebbe richiesto decisioni basate sui dati e che sarebbe cresciuto fino a raggruppare centinaia di progetti. Per comprendere i dati, centralizzare i report e monitorare il programma, l'azienda ha deciso di collaborare con Minitab. Inizialmente utilizzavano SharePoint ed Excel per gestire i progetti. Le problematiche di controllo della versione hanno reso difficile il monitoraggio e all'interno dell'azienda non vi era abbastanza visibilità. I progetti e la relativa documentazione erano diventati troppi ed ingombranti per essere gestiti tramite SharePoint.

“Companion by Minitab è una perla”, dice Brian. “Per noi è fantastico. Lavora in modo perfetto. Abbiamo tutti i nostri progetti all'interno di uno spazio, una piattaforma. L'intera azienda può vedere i progetti... in diversi Paesi, diversi panifici, diversi stabilimenti.”

### [Ingrediente n.7 – Replicare il successo](#)

“Ci sono tante idee da cui puoi attingere. Puoi copiare se vuoi, dopotutto non abbiamo inventato noi la ruota”, dice Brian. “Se esiste una buona idea in Companion, e puoi replicarla nella tua posizione, perché non farlo?”

---

**Pronto a scoprirlo di persona? [Inizia la tua prova gratuita di 30 giorni di Companion](#)**

---

*“Portions of information contained in this publication/book are printed with permission of Minitab Inc. All such material remains the exclusive property and copyright of Minitab Inc. All rights reserved.”*

---