

LEAN WORLD CLASS[®], L'EVOLUZIONE DEL LEAN THINKING

All'inizio la paura era la Cina e la sua capacità di produrre a costi straordinariamente bassi per cui le aziende, per rimanere sul mercato, si sono focalizzate principalmente sull'attacco agli sprechi al fine di ridurre i costi.

Matteo Bonfiglioli
Presidente di
Bonfiglioli
Consulting

Ben presto però, ci si è accorti che ridurre i costi non era sufficiente e che sul mercato internazionale, restavano solo le imprese che avevano investito in innovazione di prodotti e processi. Poi arrivò la crisi e non solo non ci furono più cose da fare perché la cinghia era già stata stretta al massimo, ma neanche si capì cosa stava succedendo. Una cosa però la si comprese e cioè che un approccio relegato alla produzione e orientato alla sola riduzione dei costi, era una vittoria di breve termine. Cosa fare dunque?

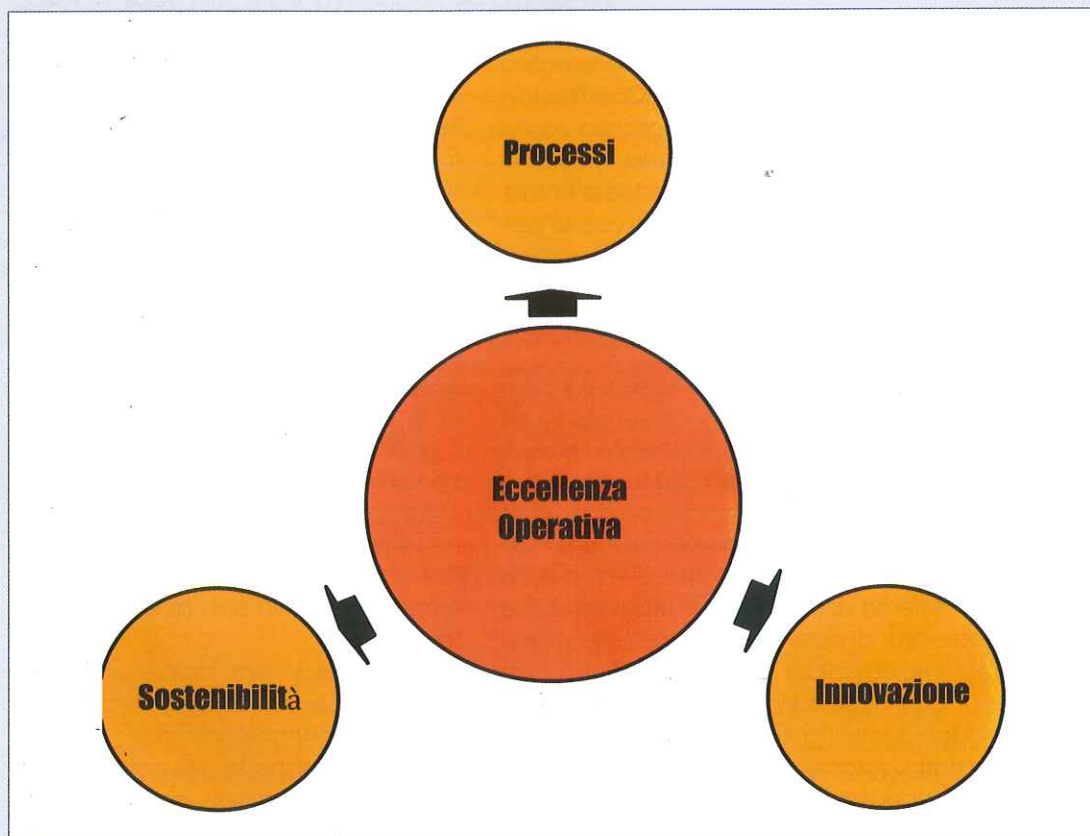
Si chiama Lean World Class[®] ed è l'evoluzione del Lean Thinking, metodologia indispensabile per strutturare processi industriali impeccabili che sono la conditio sine qua non, per giocare la partita della competitività. Basato su 5 principi, il Lean Thinking parte dalla definizione di ciò che è valore per l'azienda per poi capire il flusso del valore; eliminare gli ostacoli e gli sprechi perché il flusso scorra senza interruzioni; fare in modo che il flusso sia "tirato", ossia, che l'azienda acquisisca la capacità di progettare, programmare e realizzare solo quello che il cliente vuole, nel momento in cui lo vuole; e naturalmente continuare a migliorare.

Ma in un panorama di competitività internazionale e crisi di mercato, tutto ciò non basta più. Bisogna mirare a diventare delle aziende eccellenti. E per raggiungere questo obiettivo, prima di tutto, occorre volere, pensare e agire per essere eccellenti. In secondo luogo, è necessario estendere la propria visione al di fuori dei concetti classici di efficienza: oltre a non poter prescindere da processi senza sprechi, bisogna puntare sia all'innovazione di prodotti, processi, servizi in modo da creare valore per i clienti e ritorni economici per l'azienda, sia alla sostenibilità intesa come capacità di ridurre il proprio impatto sull'ambiente (energia, acqua, rifiuti, emissioni, materiale), garantire condizioni di lavoro sicure e piacevoli e attivarsi per migliorare il contesto sociale in cui si agisce. E per raggiungere questa visione complessiva di eccellenza, fatta di processi senza sprechi, propensione all'innovazione e strategia di lungo termine

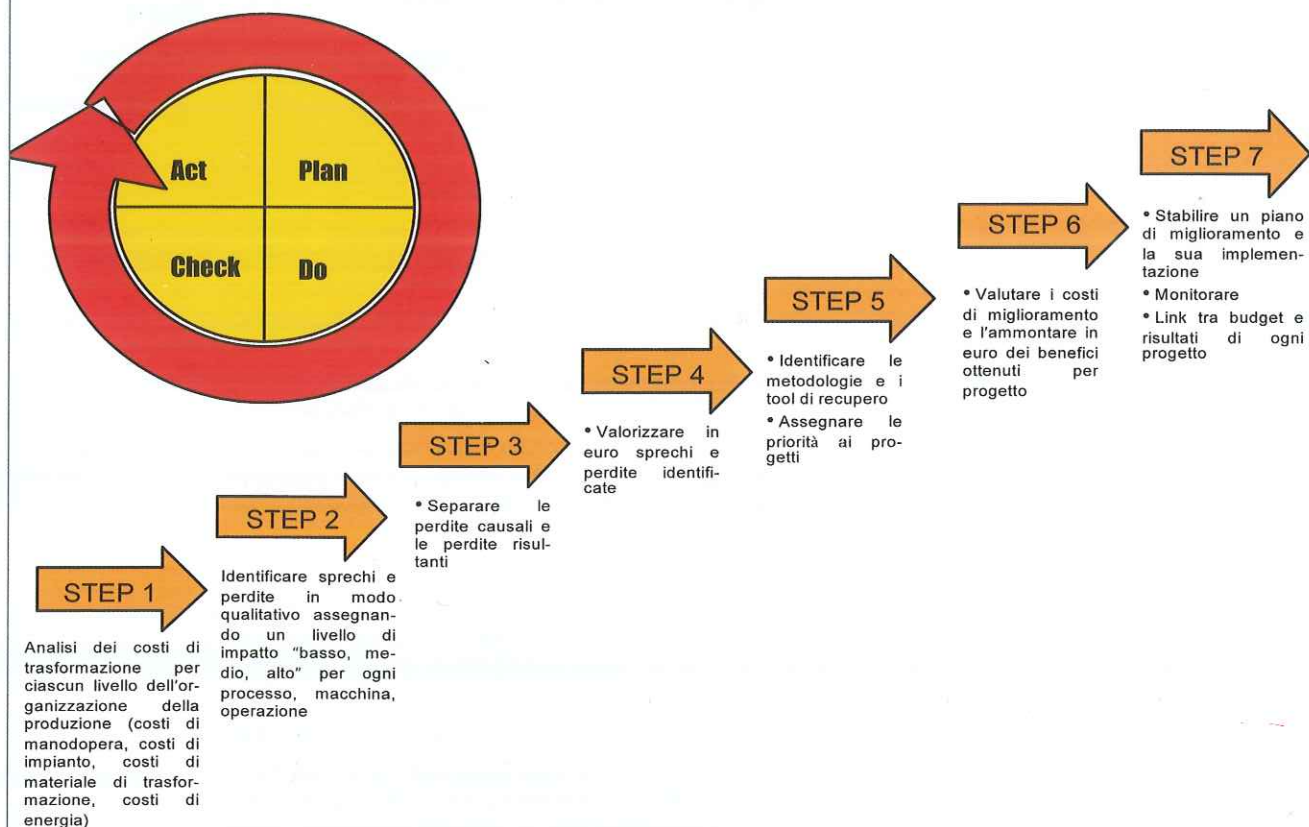
verso la sostenibilità ambientale e sociale, la strada è il Lean World Class®. Ma cosa si intende per Lean World Class® e perché va oltre il Lean Thinking? Il nome Lean World Class® segna il passaggio dal "pensare snello alla maniera italiana" a un "lean di eccellenza a livello mondiale". Questa nuova metodologia, che riguarda tutta l'azienda e copre i 4 flussi di valore principali (produzione e catena di fornitura, area tecnica e R&D, area uffici a supporto degli altri processi, catena distributiva e installazione presso il cliente), ai tradizionali concetti lean di valore, attività a valore, flusso tirato e miglioramento continuo, affianca altri due concetti fondamentali: il Cost Deployment che mi piace chiamare "Apertura dei Costi" e il People Development, Sviluppo delle persone che rimangono sempre il valore aggiunto principale di ogni azienda. Il limite maggiore delle applicazioni lean è infatti proprio nel fatto che ci si focalizza sullo scorrimento del flusso eliminando le attività non a valore, mentre l'attenzione e il riscontro dei costi viene

visto quasi in maniera "fideistica", della serie "fai scorrere il valore e i benefici economici arriveranno..." E così è successo che l'entusiasmo per l'azione e il fare subito, hanno preso il sopravvento su analisi chiare di convenienza sui costi: nella visione lean è sempre mancato uno strumento chiaro e semplice per legare i miglioramenti al conto economico, soprattutto nella quantificazione delle perdite. Ecco perché uno degli aspetti fondamentali del Lean World Class® è invece il chiaro collegamento tra il conto economico e relativi costi e causali delle perdite nel processo di trasformazione.

In azienda, nella vita di tutti i giorni, quando si parla di costi, si fa subito riferimento alla funzione Amministrazione, Finanza e Controllo quale centro detentore di ogni conoscenza. In produzione, nella maggior parte dei casi, il concetto di costo è legato al rispetto del budget come strumento di programmazione e controllo economico. Quest'ultimo, spesso, è costruito attraverso una negoziazione tra funzioni, basata sui risultati dell'anno precedente. E' chiaro dunque, che il budget tradizionale non è in grado di evidenziare quali cambiamenti nei prodotti o nei processi produttivi hanno provocato variazioni nei costi, né di comprendere e individuare gli sprechi, o di monitorare i risparmi ottenuti attraverso azioni di miglioramento nei processi produttivi, in quanto molte voci sono



I 7 STEP DEL COST DEPLOYMENT



raggruppate in macro categorie.

Il Cost Deployment è una metodologia alternativa più analitica ed efficace. Il percorso del Cost Deployment inizia dall'analisi delle perdite e continua con la priorità dei progetti per poi muoversi sulla tracciabilità dei benefici. Esso si occupa di individuare in maniera scientifica e sistematica le principali voci di perdita presenti nel sistema produttivo, quantificare i benefici economici potenziali e attesi, indirizzare le risorse e il commitment della direzione aziendale verso le attività con maggiore potenzialità.

Per avviare un progetto di Cost Deployment è importante avere dati chiari e disponibili, non chissà quali dati da ricavare e dedurre, semplicemente i dati di costo che ogni azienda ha in seno alla funzione Amministrazione e Controllo. E' vero anche però, che per dettagliare i costi di trasformazione per ciascun livello dell'organizzazione della produzione, è necessario impostare un sistema di contabilità industriale che le aziende medio-grandi possiedono e che nelle piccole è possibile implementare a costi contenuti. L'altra categoria di dati necessaria, è quella relativa alle perdite del Manufacturing. La conoscenza delle perdite non è affatto garantita da nessun sistema industriale: è indipendente dalla dimensione e può essere presente solo nelle aziende che hanno intrapreso

un percorso, seppur rudimentale, di miglioramento dei processi. Per essere utile ed efficace la rilevazione delle perdite deve essere dettagliata per singola macchina, finanche alla singola operazione. In sintesi, costi per processo/macchina e perdite devono essere noti, chiari, facili da recuperare, da aggiornare, da catalogare e, se non esiste nulla di tutto ciò, è il percorso stesso di Cost Deployment che crea il sistema di dati necessari. Ma non bisogna avere paura: la metodologia del Cost Deployment è scalabile, ossia è possibile crearla con riferimento a una realtà produttiva ristretta (area modello) che può essere una linea di produzione o un insieme di fasi di lavorazione, per poi estenderla gradualmente ad altre aree dello stabilimento.

Il Cost Deployment rappresenta dunque una delle principali innovazioni, forse la più importante, introdotta dal Lean World Class® rispetto alle note metodologie di miglioramento delle operation che non hanno mai affrontato la rela-

zione miglioramento-riduzione dei costi. La logica di gestione dei costi, che permette di collegare i miglioramenti sulle performance di qualità, tempi e servizio (ottenuti attraverso le attività di miglioramento continuo), ai benefici che l'azienda ne può trarre in termini economici, rappresenta la vera marcia in più, la nuova frontiera per affrontare realmente le sfide dell'attuale contesto competitivo.

E se grazie al Cost Deployment è possibile individuare sprechi e perdite, per eliminarle, occorre poi lavorare sulle loro cause radice. Nella maggior parte dei casi, un guasto macchina, per esempio, è legato a un errore nella progettazione dell'impianto o dipende da una scarsa o inadeguata manutenzione. Procedendo a ritroso in questo ragionamento, si rileva che una delle principali cause radice di perdite e sprechi è la mancanza di conoscenza e di competenza.

Ecco dunque che l'altro aspetto chiave nell'approccio Lean World Class® è il fo-

cus sulle persone per garantire un cambiamento duraturo e sostenibile, attraverso il People Development. Questa metodologia consente di identificare e ridurre i gap esistenti tra conoscenze/competenze espresse e quelle necessarie e porta in azienda un sistema di sviluppo delle persone strutturato e legato ai piani di miglioramento aziendale, fatto in maniera individuale e a tutti i livelli dell'organizzazione, dal top management fino agli operatori. La novità consiste nel progettare, pianificare ed erogare in maniera puntuale il training necessario a colmare specifiche lacune formative, individuate e misurate con strumenti creati ad hoc; ne consegue che non si tratta più di interventi formativi a pioggia, ma progetti di training focalizzati e mirati anche ad aumentare il commitment e a ridurre l'assenteismo del personale. Valorizzare al massimo le persone capitalizzando conoscenze e competenze sono elementi nodali alla base di un'azienda eccellente, che deve essere caratterizzata da persone preparate, responsabili e motivate a lavorare nell'ottica di un miglioramento continuo. La maggior ricchezza delle aziende è a portata di mano e non servono investimenti ingenti per trovarla: ogni azienda ha dentro di sé quei talenti che se scoperti e coltivati, possono garantire il successo e il futuro. ■

COST DEPLOYMENT, UN CASO CONCRETO

Le aziende del settore farmaceutico hanno per decenni operato in un contesto favorevole caratterizzato da un mercato in crescita e da elevati margini di profitto. Lo scenario di riferimento è però rapidamente cambiato: a parte i problemi di produttività nell'R&D, l'assottigliamento delle pipeline di nuovi prodotti e le imminenti scadenze brevettuali che affliggono le grandi multinazionali, anche i player medio-piccoli si trovano ad affrontare le sfide derivanti dalla competizione dei Paesi emergenti, dalla forte pressione verso la riduzione dei prezzi dei farmaci da parte delle autorità nazionali, dall'aumento dei requisiti regolatori che si riflettono sui costi e, più in generale, dall'aumento dei tempi e dei costi di produzione e di magazzino e dal peso dei costi derivanti dalle inefficienze nella supply chain.

Aptalis Pharma è una Specialty Pharmaceutical Company specializzata nello sviluppo, produzione, commercializzazione e distribuzione di farmaci per la cura della fibrosi cistica e dei disturbi del tratto gastrointestinale. Per operare con successo in questo nuovo contesto, Aptalis Pharma ha deciso di cambiare ed evolvere avviando il progetto Lean World Class® denominato "WALLE - We All Learn in Eurand". Si è partiti con una prima analisi in produzione con l'obiettivo di individuare le principali opportunità di miglioramento. Dalla mappatura del flusso di valore, sono emersi problemi di tipo organizzativo, ma anche inefficienze collegate alle principali macchine del processo produttivo, tra cui guasti onerosi, frequenti microfermate, lunghi set-up, attese per mancanza di materiali o per la ricerca di materiali e attrezzature. Queste inefficienze determinavano prestazioni delle macchine "critiche" molto basse che costringevano l'azienda a frequenti ore straordinarie per recuperare i ritardi produttivi e a ipotizzare costosi investimenti in nuovi macchinari. Il primo progetto pilota in produzione, ha visto coinvolto un impianto di incapsulamento con l'obiettivo specifico di incrementare le sue prestazioni del 63%. Il progetto è stato lanciato a gennaio 2010 con la costituzione di un team interfunzionale composto da 10 persone, che hanno iniziato a misurare e agire sulle principali perdite dell'impianto di incapsulamento. Nell'arco di sei mesi, attraverso l'applicazione rigorosa degli strumenti di miglioramento, il team ha centrato e superato l'obiettivo incrementando le prestazioni della macchina di oltre il 65% rispetto al valore di partenza, con conseguente eliminazione degli straordinari e risparmio dell'investimento per l'acquisto di una nuova incapsulatrice.