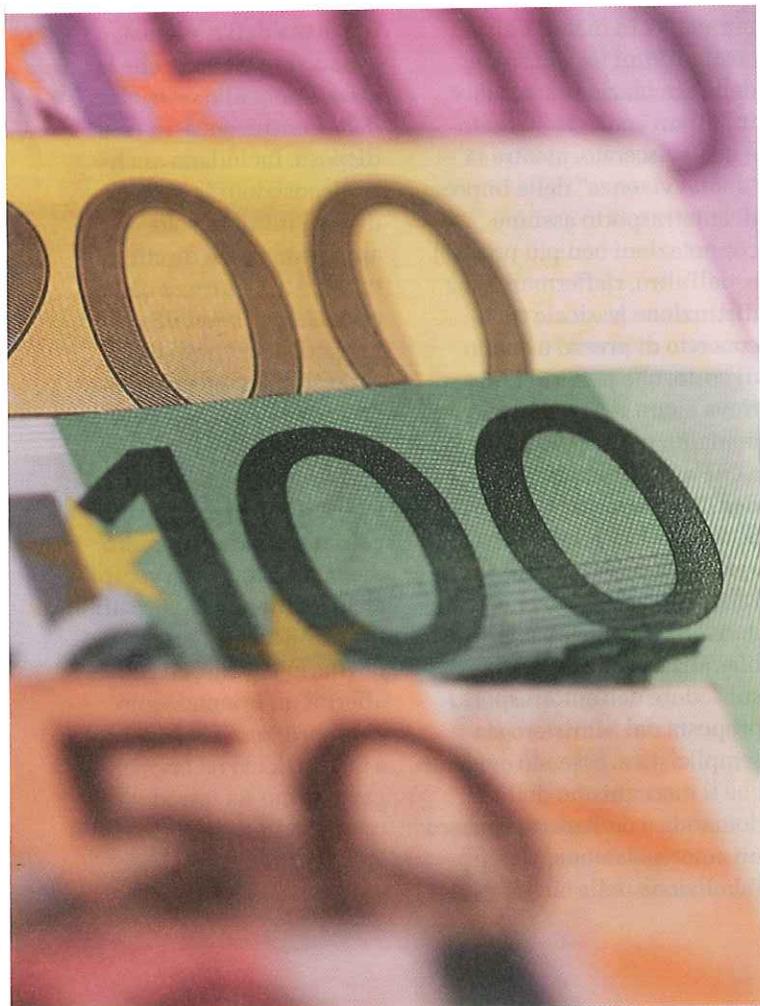


Esperienze lean nelle operations aziendali

Secondo la Lean Manufacturing il valore per l'azienda è rappresentato da tutte quelle attività che contribuiscono a soddisfare le esigenze del cliente finale e a eliminare gli sprechi. Quali sono i passi per stimarne i benefici e gettare le basi per il miglioramento continuo?

Stefano Bonetti
Università di Brescia e CSMT – Centro Processi Gestionali



“È già un paio di volte che quel cliente ci chiede di anticipargli la consegna ma non abbiamo la merce pronta a magazzino: cosa possiamo fare per accontentarlo la prossima volta?”; “Gli addetti dell’ufficio commerciale continuano a lamentarsi che c’è troppo lavoro da fare, eppure dovrebbero solo occuparsi di prendere le telefonate dei clienti, inserire gli ordini al computer ed emettere le fatture...”; “Com’è possibile che gli addetti alla linea di montaggio perdano dieci minuti ogni volta che devono usare un attrezzo, perché non si trova mai?”.

Quante volte si sentono ripetere frasi di questo genere in una piccola o media impresa manifatturiera? Sono dilemmi che spesso un imprenditore trova difficoltoso affrontare. Eppure situazioni come quelle descritte in precedenza, per quanto a prima vista appaiano scollegate tra loro, hanno un unico fattore in comune: lo spreco. Ma cosa si intende esattamente per spreco? È un’attività che consuma risorse aziendali senza trasmettere valore per il cliente.

Da dove nascono gli sprechi gestionali?

Secondo la filosofia Lean, si possono identificare sette differenti categorie di spreco gestionale (figura 1):

➔ i difetti di servizio, come ad esempio la trasmissione

di informazioni sbagliate, modulistica compilata in modo errato;

➔ le attività evitabili o non necessarie all’esecuzione del processo, ad esempio un eccessivo numero di controlli sulle informazioni ricevute;

➔ la sovrapproduzione di elementi, come una trasmissione moltiplicata e ridondante di informazioni o la creazione di documenti cartacei non necessari;

➔ i movimenti non necessari di cose o persone (attività automatizzabili svolte manualmente, trasmissione di informazioni non necessarie, ricerca di documenti smarriti o mal riposti);

➔ il trasporto non necessario di elementi, come ad esempio lo scambio manuale di documenti facilmente trasmissibili via ICT;

➔ la creazione di scorte (accumulo di documentazione cartacea anziché utilizzare archivi informatici);

➔ i tempi morti tra due operazioni successive di un processo: per esempio l’attesa dovuta al completamento di un’operazione precedente per una cattiva schedulazione o per l’approvazione di un documento.

Quanto pesano gli sprechi? Due esempi

Per una PMI gli sprechi possono assorbire una percentuale significativa

delle ore lavorate dal personale, come evidenziato dai risultati di due casi di seguito presentati e mantenuti anonimi per questioni di privacy: un'azienda manifatturiera e una di servizi. In entrambi i casi, è stato analizzato il processo di evasione degli ordini: in questo modo sono state coinvolte nell'analisi tutte le principali aree aziendali (direzione, ufficio commerciale, ufficio acquisti, produzione, magazzino, ufficio spedizioni, ecc.), il che ha permesso di costruire un quadro sufficientemente dettagliato delle attività normalmente svolte dal personale.

La figura 2 mette in evidenza i risultati generali dei due casi di studio. Si può notare che le attività a valore aggiunto, nel caso dell'azienda manifatturiera, assorbono il personale per circa il 60% del proprio tempo: ciò significa che ogni persona, in una giornata di lavoro, spende circa 3 ore in attività

Categoria di spreco		Descrizione
1	Difetti	Anomalie o errori di servizio
2	Processo	Step di processo evitabili o non necessari all'esecuzione del processo
3	Sovrapproduzione	Produzione di informazioni in eccesso rispetto alle necessità aziendali
4	Movimento	Movimenti non necessari di cose o persone
5	Trasporto	Trasporto non necessario di elementi
6	Scorta	Archiviazione di documenti in eccesso rispetto alle necessità aziendali
7	Attesa	Tempi morti tra step di un processo

Figura 1 - Le sette categorie di spreco gestionale.

che non aggiungono valore al prodotto finito. Nel caso dell'azienda di servizi, il rapporto tra attività a valore e sprechi è leggermente migliore, nonostante la quota di sprechi non richiesti si attesti attorno al 25%, cioè una media di 2 ore di lavoro al giorno per persona. Ma quali sono le cause di questi sprechi? I risultati dei due casi di studio suggeriscono che gran parte degli sprechi trae origine

da una cattiva gestione dei documenti e delle informazioni disponibili in azienda. Nel caso dell'azienda manifatturiera, i dipendenti spendono in media quasi un'ora di lavoro al giorno in attività di controllo delle informazioni, come la verifica che i dati trascritti nel sistema gestionale aziendale da un documento cartaceo siano corretti (i dati dei clienti, le informazioni di un ordine, i dati tecnici di un nuovo

prodotto, le ore di lavoro dichiarate dagli addetti alla linea di produzione, ecc.). Queste attività sono indispensabili ad evadere l'ordine nei termini richiesti dal cliente, ma non sono svolte in modo efficiente e potrebbero generare errori: sfruttare appieno le potenzialità del sistema gestionale, ad esempio implementando funzionalità per l'acquisizione e la trasmissione automatizzata delle informazioni, solleverà

L'approccio lean

La Lean Manufacturing pone al centro di qualsiasi attività aziendale il cliente: il valore per l'azienda è rappresentato da tutte quelle attività che contribuiscono a soddisfare le esigenze, anche implicite, del cliente finale.

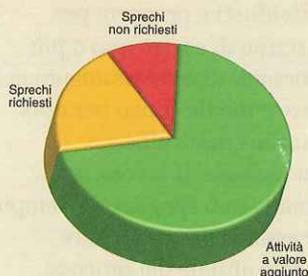


Figura A - Classificazione dei costi di un generico prodotto o servizio secondo la filosofia Lean.

Per massimizzare il valore trasmesso, assume quindi grande importanza l'eliminazione degli sprechi, attività che creano ostacoli al flusso di materiali e informazioni e che possono essere evitate senza ricadute negative sulle prestazioni interne ed esterne dell'azienda. Tuttavia, alcune attività che non aumentano la soddisfazione del cliente finale devono comunque essere svolte, ad esempio perché sono regolamentate da una legge o un principio superiore (in primis la sicurezza sul lavoro e la tutela dell'ambiente): esse quindi rappresentano un'attività ineliminabile, ma l'azienda può ugualmente adoperarsi per efficientarle (figura A). Un altro concetto fondamentale è il Kaizen, ossia il miglioramento continuo delle prestazioni aziendali (figura B).

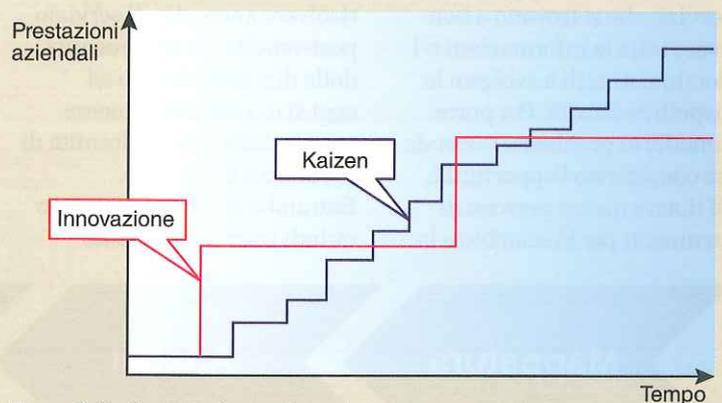


Figura B - Confronto tra innovazione e kaizen.

Anziché introdurre cambiamenti radicali nel sistema azienda, che tipicamente richiedono ingenti investimenti in tempo e denaro nel medio-lungo periodo, è preferibile procedere un poco per volta, con interventi di

miglioramento mirati sulle fasi più critiche del processo. Molto spesso interventi di carattere organizzativo e gestionale svolti in collaborazione con il personale aziendale risultano più efficaci di grandi modifiche all'infrastruttura aziendale.

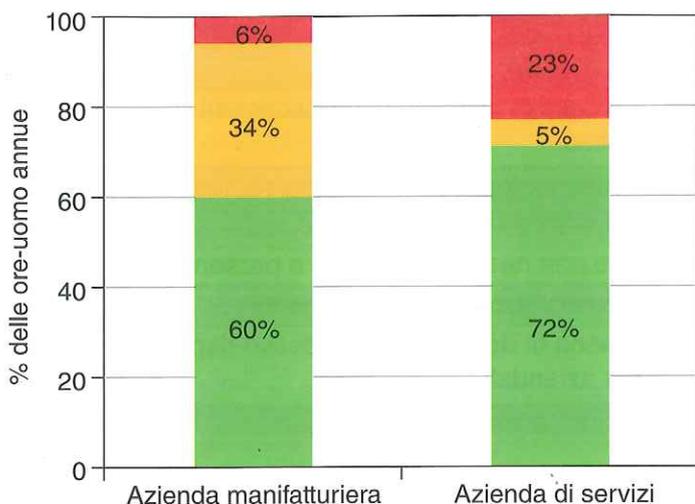


Figura 2 - Incidenza degli sprechi in due piccole-medie imprese.

- Sprechi non richiesti
- Sprechi richiesti
- Attività a valore aggiunto

le persone dal compito di controllare la correttezza dei dati inseriti a sistema e permetterà loro di dedicare più tempo ad attività a valore aggiunto per il cliente finale. Nel caso della società di servizi, la principale causa di spreco risulta essere la trasmissione verbale di informazioni tra le persone: gli addetti dell'ufficio commerciale spendono dai 30 ai 40 minuti al giorno per fornire assistenza al personale operativo o ad altre persone esterne all'azienda (fornitori di servizi) che si trovano a non avere tutte le informazioni o i documenti utili a svolgere le rispettive attività. Per porre rimedio al problema, l'azienda ha considerato l'opportunità di dotare queste persone di strumenti per lo scambio e la

condivisione di informazioni, come i palmari. Inoltre, dato che questi inconvenienti sono spesso dovuti a dimenticanze da parte degli operatori o smarrimento dei documenti, l'azienda ha intrapreso una campagna di sensibilizzazione ad un maggior rispetto delle procedure aziendali. Infine, l'analisi ha evidenziato che in entrambi i casi ogni persona spende 20-25 minuti al giorno per rimediare ad errori di produzione dovuti alla trasmissione in reparto di informazioni errate o per risolvere anomalie di servizio post-vendita. In più, nessuna delle due aziende fino ad oggi si è occupata di tenere traccia delle non-conformità di prodotto o di servizio. Entrambe le imprese possono quindi trarre giovamento

dall'applicazione dei cosiddetti strumenti della qualità e in particolare:

- ➔ dei fogli di raccolta dati, per registrare qualsiasi difetto del prodotto o nel servizio fornito al cliente;
- ➔ dei diagrammi di Pareto, per focalizzare l'attenzione e quindi concentrare gli interventi di miglioramento soltanto sulle cause che producono il maggior numero di difetti;
- ➔ dei diagrammi causa-effetto, per ricostruire le cause che hanno dato origine ai difetti riscontrati.

Come misurare ed eliminare gli sprechi?

Il prerequisito di una corretta analisi degli sprechi è l'identificazione del processo aziendale da esaminare.

Per processo si intende una sequenza di attività che genera un risultato (un prodotto finito, un servizio, un qualsiasi risultato misurabile) a partire da un insieme di materiali e informazioni, seguendo un ben preciso obiettivo (ad esempio la consegna della merce entro una certa data).

Una volta definiti i confini dell'analisi, è necessario svolgere tre attività fondamentali, che possono essere paragonate alle tre fasi principali di un check-up medico (figura 3):

- ➔ la mappatura della situazione di partenza - corrispondente all'esame medico del paziente - mira a tracciare uno schema logico del processo preso in considerazione, ponendo particolare attenzione alle attività o alle prassi non formalizzate e facendone risaltare le eventuali incoerenze;
- ➔ l'analisi dei dati raccolti e la quantificazione degli sprechi - analoghe alla diagnosi della malattia - prevedono il riesame della mappa del processo aziendale con l'obiettivo di identificare gli sprechi, per poi procedere alla misura del loro impatto sul processo;
- ➔ la sintesi delle evidenze dell'analisi - che corrisponde alla terapia suggerita dal medico - ha l'obiettivo di risalire alle cause degli sprechi individuati e proporre per ciascuna di essere uno o più interventi di miglioramento nel breve e medio-lungo periodo. Tramite questa efficace metodologia di lavoro, ogni azienda può ritagliarsi il tempo necessario per analizzare lo stato attuale dei processi, quantificare i margini di miglioramento e porsi obiettivi fattibili con un'ottima aspettativa di riuscita. ■



Figura 3 - Fasi dell'analisi degli sprechi.