

Le criticità nell'applicazione della lean

Il concetto di lean management nelle aziende italiane si sta diffondendo anche nelle piccole realtà. In alcuni casi però non si raggiungono i risultati previsti: debolezze della lean o non corretta applicazione dei modelli?

La lean è una filosofia che mette al centro della strategia il cliente e i suoi bisogni. Il cliente nel tempo, però, cambia e diventa più esigente. L'azienda deve riuscire quindi a seguire i sempre più rapidi cambiamenti del mercato nel minore tempo e ai minori costi. Questa è la sfida a cui le aziende sono poste di fronte. Una strategia idonea a perseguire tali obiettivi è la gestione del miglioramento continuo (kaizen) dei prodotti, dei servizi e dei processi attraverso la focalizzazione:

- ➔ sulle attività a valore, ovvero ciò che il cliente è disposto a pagare;
- ➔ sul flusso, ovvero sulla successione delle fasi di trasformazione e distribuzione tali da non generare inutili scorte o attese;
- ➔ sul pull, per rispondere a solo ciò che vuole il mercato quando il mercato lo vuole;
- ➔ sul raggiungimento della perfezione.

Il successo della filosofia

è testimoniato da una produzione di letteratura molto consistente e dalla sua applicazione nelle più importanti aziende a livello globale. Vi è da sottolineare che tali pratiche sono adattabili anche alle piccole realtà e garantiscono risultati molto interessanti. Come esempio, confrontando alcuni dati di settore che esprimono il rapporto percentuale tra il valore del magazzino sul capitale dell'azienda, si mette in evidenza il valore medio di settore rispetto al valore dichiarato da alcune aziende lean considerate best practice:

- ➔ Manufacturing 15% - (Toyota 5%)
- ➔ Largo Consumo 34% - (Coca-Cola 2.9%)
- ➔ Ristoranti 2.9% - (McDonald's 0.05%)

I dati sono importanti poiché le scorte, quindi il valore di magazzino, sono ritenute essere tra i principali sprechi da limitare o evitare nelle aziende che perseguono obiettivi di snellezza.

Gli errori nel Lean

A fronte di queste considerazioni è comunque necessario mettere in evidenza che l'approccio lean non è privo di rischi, legati soprattutto a non adeguate interpretazioni dei principi di base. Ciò che può accadere in alcune realtà aziendali è il tentativo di forzare alcune pratiche che, invece di portare al miglioramento, creano situazioni di disagio, se non un vero e proprio peggioramento delle prestazioni originarie. Seguendo alcune realtà nei processi al miglioramento si sono potuti identificare alcuni errori che vengono di seguito elencati:

1) Il cambiamento necessario non è sponsorizzato dal management.

I progetti di miglioramento continuo hanno un effetto dirompente sull'organizzazione costituita e generalmente creano un effetto valanga su altri processi e attività (un miglioramento in un ambito crea la necessità di rivedere altre procedure in altri ambiti). La ricerca della perfezione porta alla luce moltissime criticità mai affrontate prima. La realtà è che tali criticità esistevano anche precedentemente, solo che prima non erano visibili in quanto soffocate da molte altre

inefficienze. In particolare, non ci sono solo nuove regole da applicare, ma anche la revisione totale di linee di montaggio e di infrastrutture. Se i progetti non sono pienamente "sponsorizzati" dal management si finisce con una realizzazione parziale dei cambiamenti. Per l'azienda, quindi, risulta essere un prerequisito che la direzione sia pienamente coinvolta e dia pieno appoggio alle iniziative di cambiamento. Nello stesso tempo, però, è necessario che i gruppi di lavoro (chiamati anche gruppi Kaizen) siano responsabilizzati sugli obiettivi da raggiungere e abbiano una buona autonomia nel gestire il cambiamento.

2) La lean è solo una questione aziendale.

L'approccio all'azienda snella deve sicuramente partire dall'azienda, ma deve essere condiviso anche con tutti coloro che contribuiscono a generare il valore. In questo ambito è necessario coinvolgere anche le aziende che si inseriscono nei processi produttivi, ovvero coloro che realizzano lavorazioni per

conto dell'azienda, come per esempio i terzisti. La terza parte deve essere vista come attività produttiva aziendale, con la sola differenza che viene realizzata in una locazione distinta ed esterna all'azienda. In altre parole il terzista deve essere considerato un centro di lavoro di cui si dovranno conoscere la sua capacità produttiva, i suoi tempi di set up e l'organizzazione dei trasporti. Ogni Muda (speco) presente nel terzista deve essere visto come problema da risolvere in ottica di partnership, quindi il terzista stesso deve condividere e applicare i progetti Lean. Diversamente la non collaborazione porterebbe alla generazione di sprechi quali tempi di attesa, code, scorte in eccesso e difettosità dei prodotti.

3) Applicare il Just In Time (JIT) con tutti i fornitori

La precedente criticità racchiude il problema dell'applicazione del JIT. In particolare non è possibile fare JIT con tutti i fornitori tanto più se questi sono esteri. La sua implementazione può essere realizzata laddove i fornitori risiedono nelle

vicinanze dell'azienda e per quei prodotti sui quali non si facciano speculazioni. Il perseguimento degli obiettivi di snellezza potrebbe essere vincolato dagli stessi fornitori, in particolare con quelli che gestiscono nella vendita lotti minimi troppo alti rispetto al reale fabbisogno dell'azienda cliente. Il lotto, infatti, potrebbe costringere il cliente a stoccare un quantitativo di merce superiore al consumo generando il muda delle scorte. Una visione lean estesa a tutta la filiera rappresenta la realizzazione del concetto di lean supply chain, dove tutti gli attori, da coloro che gestiscono la materia prima fino a quelli che realizzano il prodotto finito, applicano al proprio processo le pratiche di snellezza. Il risultato diviene l'abbattimento dei materiali Work in Process (WIP), la riduzione del lead time, la riduzione del time to market e l'aumento del livello di soddisfazione del cliente.

4) Annullare le scorte.

Le scorte sono riconosciute come spreco (muda), per cui la loro riduzione è un obiettivo

importante per una buona gestione dell'azienda. Tuttavia è necessario comprendere che il lavoro con un flusso teso al massimo (zero scorte) presuppone non solo un'ottima organizzazione aziendale, ma anche una perfetta sincronizzazione con i propri clienti/fornitori. L'obiettivo zero scorte, infatti, necessita di una relazione a monte tale per cui vengono garantite: la qualità totale del prodotto; una capacità produttiva infinita del fornitore; tempi di approvvigionamento certi e brevissimi. Impostare la produzione basandosi su queste garanzie significa farsi carico di rischi di rotture di stock, di fermi produttivi e di conseguente insoddisfazione del cliente. L'abbattimento delle scorte deve essere un percorso studiato e valutato coinvolgendo direttamente i fornitori. Secondo Jeffrey K. Liker, professore all'Università del Michigan e presidente del Toyota Way Academy, è importante essere consapevoli che snellezza non significa "anoressia", situazione quest'ultima che porta al deperimento e alla morte, anche nel contesto aziendale.

5) Il concetto di snellezza riguarda solo la produzione.

Il pensiero snello non è da applicare solo alla produzione, ma deve coinvolgere anche la gestione delle attività documentali e i servizi associati alla creazione del valore, inclusa la progettazione (Womack, Jones, Lean solutions, Guerini e Associati; Huthwaite, The Lean Design Solution, Shelly Cox Editorial). In altre parole, è inefficace cercare di migliorare un tempo di produzione non ottimale senza analizzare ciò che lo ha causato. Spesso alcune difettosità sul prodotto nascono perché la progettazione non è stata realizzata correttamente o la stessa progettazione non ha tenuto conto dei vincoli operativi presenti nell'area produttiva (strumenti di montaggio non adatti, difficoltà operative nella realizzazione del componente). In questa situazione è necessario che l'ufficio tecnico approcci alla lean attraverso progetti di tipo DFMA (Design For Manufacturing and Assembly), ovvero a una progettazione che deve essere realizzata tenendo in considerazione tutte le criticità che i componenti possono manifestare durante la loro produzione o durante le fasi di assemblaggio. Un altro esempio riguarda l'intero ciclo ordine-produzione-consegna. L'analisi delle fasi di questo processo mette in evidenza la presenza di perdite di tempo rilevanti spesso da attribuire o ai mezzi usati per il trasferimento dei documenti (p.e. cartacei) oppure al metodo di inserimento dei dati nei sistemi informativi (p.e. data entry manuale). Sottolineando il fabbisogno di integrazione tra le varie funzioni aziendali, sarebbe quindi più opportuno parlare sempre di lean Company (il pensiero esteso all'azienda



– già comunque ampiamente trattato in letteratura) e non solo di Lean Manufacturing (il pensiero snello applicato nella produzione).

6) Eliminare solo i Muda.

Nella filosofia lean non esistono solo gli sprechi, ma si deve creare una lotta ai Mura, ovvero le irregolarità dei processi, e ai Muri, ovvero il lavoro che richiede sforzo fisico. Il “viaggio” verso la perfezione deve focalizzarsi anche su quest’ultimo aspetto, in quanto un operatore che lavora meglio automaticamente aumenterà la sua produttività ma, soprattutto, la qualità del suo lavoro riducendo contemporaneamente il rischio di infortuni. La filosofia giapponese dà grande risalto al contributo che ciascun singolo operatore può apportare alla qualità finale, anche attraverso percorsi di responsabilizzazione e di coinvolgimento su progetti di qualità totale (Hitozukuri).

7) Gestire l'azienda in modo visivo.

Il visual management è sicuramente una tecnica in grado di migliorare il

controllo di alcune fasi produttive o gestionali. Si basa semplicemente sulla presentazione dello stato aziendale attraverso messaggi semplici e facilmente interpretabili (semafori, bacheche, display, etc.). Un livello di una scorta può essere controllato in modo visivo, magari con l'utilizzo di kanban. Purtroppo quando nel magazzino sono presenti decine di migliaia di codici differenti anche l'approccio visivo ha i suoi limiti. Nella pratica Lean c'è comunque da sottolineare la presenza del termine Jidoka, la cui traduzione è Autonomazione o automazione con un tocco umano: implica la presenza contemporanea di operatori addestrati e di macchine in grado di bloccarsi al minimo segnale di non qualità. La filosofia Lean ammette quindi l'inserimento di automatismi in grado di sostituire l'uomo in tutte quelle mansioni che sono ripetitive, noiose o difficili. Un sistema informativo, se utilizzato da persone opportunamente “addestrate”, può essere molto più efficace di un sistema visivo.

Se i progetti non sono pienamente “sponsorizzati” dal management si finisce con una realizzazione parziale dei cambiamenti. È indispensabile che la direzione sia pienamente coinvolta e dia pieno appoggio alle iniziative di cambiamento

8) Non considerare il cambiamento

Puntare al miglioramento in un'ottica di continuità significa mettere in discussione le pratiche adottate da molto tempo e ormai consolidate per valutare se esistono modelli operativi più efficaci e più efficienti. Questa visione costringe l'azienda a cambiare radicalmente molti processi. Ogni cambiamento è costoso. Così come già teorizzato da Shapiro e Varian (Carl Shapiro and Hal R. Varian, 1999. Information Rules, Boston: Harvard Business School Press.) ogni individuo sostiene dei costi per lo più di tipo psicologico nel momento in cui deve sostenere qualsiasi tipo di un cambiamento. Se tali costi sono ritenuti essere troppo alti, il cambiamento non avviene e ci si radica su atteggiamenti e processi consolidati o scelte di tipo conservativo, ciò che in economia viene anche chiamato effetto Lock-in. Adottare la lean cercando di fare le cose come si sono sempre fatte è un errore che porta all'insuccesso di tutte le iniziative.

9) Puntare solo ai progetti più ambiziosi

La filosofia Lean punta a preferire quelle attività che nel più breve tempo possibile riescano a risolvere dei problemi o ad eliminare degli sprechi. L'approccio proprio della filosofia è quello conosciuto anche con l'espressione “quick and dirty”, un modo originale e potente di concepire l'azione:

realizzare i cambiamenti rapidamente, con grande dinamismo e puntando diritti al risultato, attraverso analisi rapidissime ed il coinvolgimento diretto del personale aziendale. Al contrario, ambire a progetti troppo ambiziosi potrebbe portare al loro non raggiungimento con conseguente demotivazione del personale e perdita di fiducia verso la Lean in generale. Per dare una priorità agli interventi di miglioramento devono essere valutati i seguenti fattori:

Costo: alla base di tutte le valutazioni di investimento, il fattore costo è quello che più spesso vincola la realizzazione dei progetti. Un costo alto vincola la soluzione alla criticità, mentre costi bassi o costi nulli permettono di adottare in tempi brevissimi il miglioramento proposto.

Tempo: parametro che vuole indicare la durata del progetto o il tempo necessario a implementare la soluzione proposta. Purtroppo nell'economia attuale è sempre più richiesta una maggiore flessibilità per cui diviene necessario arrivare agli obiettivi con tempi rapidi e certi.

Difficoltà/Competenze: in altre parole potrebbe essere espresso come un indice di fattibilità che tiene in considerazione gli impatti organizzativi necessari all'attuazione del progetto oltre che la disponibilità interna di competenze. Competenze esterne e difficili da reperire sul mercato vincolano il miglioramento a differenza di attività sviluppate in autonomia grazie a personale in possesso dell'adeguata formazione.

Disponibilità di sistemi tecnologici: Anche se la

disponibilità tecnologica è molto ampia e può andare oltre le esigenze di chi la deve applicare, è pur sempre vero che in molti casi si potrebbero avere soluzioni poco sperimentate che richiedono applicazioni e/o personalizzazioni difficili da realizzare. Risulta quindi necessario valutare separatamente l'aspetto tecnologico da quello delle competenze, quest'ultimo più orientato invece al fattore umano. I progetti che hanno costi molto ridotti, che possono essere realizzati in tempi brevi, con competenze interne e senza particolari sistemi tecnologici sono da gestire fin da subito per portare un miglioramento.

10) Adozione alla lettera delle pratiche giapponesi.

La cultura giapponese, in cui si sono nate le pratiche

Lean, è molto differente dalla cultura europea. Risulta essere impossibile applicare alla lettera le soluzioni adottate dai nipponici; esse dovranno invece essere contestualizzate al paese in cui sono applicate.

Conclusioni

Sull'efficacia delle pratiche Lean ormai non vi sono dubbi. La letteratura e i casi diffusi a livello globali testimoniano i grandi vantaggi che ne sono derivati dall'applicazione. Le aziende devono essere consapevoli che le parole chiave da tenere in considerazione sono cambiamento, integrazione interna (tra le funzioni aziendali) ed esterna (con fornitori e clienti), valorizzazione delle risorse umane. ■