

Lean

Sintesi

La Toyota è un'azienda grande e di successo, in quanto applica il Lean Management.

Essa ha peraltro sofferto moltissimo durante la crisi economica mondiale.

E' quindi morto il Lean Management? Proprio per nulla, sostengono gli autori. Attraverso due casi aziendali, in due processi diversi (produzione e sviluppo prodotto), si evidenzia la vitalità dei concetti lean e la necessità di portarli a completa maturazione.

Frank Krause
Jeffrey K. Liker

Il lean è morto?

Toyota è considerata un benchmark nel settore automobilistico - anche per il fatto di avere sviluppato per decenni la propria organizzazione e i propri prodotti secondo i principi del cosiddetto Lean Management. Tuttavia l'attuale recessione non è passata senza lasciare traccia neppure davanti a quest'azienda. Il Sistema Toyota può certamente assorbire una fluttuazione delle vendite di più o meno il 20%. Quindi con una riduzione del 26% nella prima metà del 2009, si è rimasti decisamente sotto l'orizzonte di pianificazione. In media, Toyota mostra ancora di essere solo una tra le tante aziende che lottano per la sopravvivenza.

Questo significa che i principi del Lean Management debbano essere ripensati? Noi pensiamo di no. In considerazione del fatto che il Lean non conosce alcun termine. E' un processo continuo, che - non appena i potenziali di miglioramento sono stati individuati - alimenta la distruzione "creativa". Quindi vengono messe in discussione situazioni consolidate, vengono integrate le nuove soluzioni nei processi, e si riparte con nuove attività di ottimizzazione.

Lean Management significa che l'azienda ambisce alla perfezione e la persegue continuamente, eliminando gli sprechi. A questa categoria appartengono tutti i processi che allungano il "tempo di viaggio" del prodotto attraverso l'azienda, siano essi movimenti, trasporti, attese,

Lean

rilavorazione e scarti. In concreto ciò significa migliorare continuamente i prodotti e i processi che li generano: meno materiali e tempi inferiori, con nel contempo una qualità stabilmente alta o anche più alta di prima, ed anche - e questo è importante - una maggior soddisfazione da parte dei lavoratori e di tutti i clienti. Sulla base dei due seguenti esempi aziendali si può mostrare che anche in futuro non ci sarà alternativa al Lean Management.

Lean non vuol dire anoressico

Il Lean vive della motivazione dei lavoratori, dei loro rapporti reciproci, della interiorizzazione della logica della perfezione, e sicuramente deve coinvolgere tutte le funzioni, le risorse e i livelli organizzativi. Davanti al lean sono tutti uguali. Vi sono alcune aziende che cercano di realizzare questa filosofia almeno nei suoi aspetti basilari.

Un esempio molto avanzato è lo stabilimento di veicoli commerciali della Daimler in Wörth. Bernd Finke, direttore di produzione, promuove qui l'ottimizzazione secondo il punto di vista "lean".

Lo strumento gestionale fondamentale è in questo caso il cosiddetto Shopfloor Management. E' richiesta la presenza del management in produzione. Le riunioni nel *shop floor* si occupano dei temi della qualità, della produttività e della sicurezza del lavoro. Nella fabbrica di Wörth si tengono più volte al giorno. Nell'ambito di tre quarti d'ora i team leader riferiscono circa i propri reparti sulla base di dati e fatti.

Vale nel contempo la regola "Falla breve!", per mantenere alte le prestazioni gestionali del responsabile di produzione. Per questo egli deve poter prendere decisioni sulla base di informazioni. Le lunghe discussioni sono allo stesso modo considerate fuori luogo, delle sorte di circoli viziosi per giustificare errori. Tabelloni informativi ben organizzati documentano ulteriormente i processi di fabbrica sulla base di indicatori. Quando Daimler introdusse lo Shopfloor Management nel 2007, Bernd Finke e i suoi colleghi spendevano in media

il dieci per cento del loro tempo in produzione. Oggi esso è arrivato fino al 60%, mentre si è contemporaneamente innalzata per un valore compreso tra il 16 ed il 25 % la quota del prodotto, che fluisce senza problemi dall'inizio alla fine. Anche le ore di rilavorazione per vettura hanno potuto essere ridotte di molte volte. Nel contempo si sono ridotti di quasi la metà i giorni di malattia dei lavoratori.

L'esempio ci insegna che per introdurre con successo il Lean Management, tutto il management deve essere completamente convinto. Il principio gestionale può essere ulteriormente propagato solo quando abitudini e comportamenti sono stati cambiati in tutte le funzioni. Chi punta solo ad una rapido taglio dei costi e si priva così delle proprie risorse per il cambiamento, non ha successo nel lungo periodo. Per inventarsi continuamente qualcosa di nuovo, servono risorse. Chi etichetta con il termine "Lean" semplici interventi di razionalizzazione, scambia la "snellezza" con l'"anoressia" e rafforza la tendenza dei lavoratori a stancarsi nel farsi coinvolgere troppo in iniziative di miglioramento. Al contrario, riemergono "vecchie" etichette del management di tutti i giorni: fiducia, affidabilità, orizzonte di lungo.

E' anche importante imparare in maniera sistematica dall'esperienza. Toyota "archivia" le proprie esperienze in banche dati e le rende così disponibili per le generazioni seguenti. E' inoltre compito del management non limitarsi ad istruire il proprio personale. Come *mentor* e *mentee* si migliorano reciprocamente e arrivano a ottenere nuove conoscenze e ipotesi di soluzioni.



Creatività pianificata

Il settore automobilistico applica il Lean Management innanzitutto in produzione. Un orientamento complessivo, come esemplificato da Toyota, riguarda invece solo pochi produttori e fornitori. In questi casi anche uno sviluppo prodotti snello risulta decisivo per l'insieme delle prestazioni aziendali. Queste imprese definiscono il prodotto in modo ottimale sin dall'inizio, in modo che successivamente non si presentino più costose modifiche di progetto, che ritardano l'avvio del prodotto o compromettono la qualità o l'affidabilità del prodotto.

Johann Soder, Geschäftsführer Technik alla SEW-Eurodrive, ha riconosciuto questo fatto e ha ottimizzato il processo di sviluppo prodotto nell'area elettronica a Bruchsal. Così SEW ha introdotto nel processo di sviluppo chiare regole ed una chiara struttura di progetto interfunzionale. Tutto ciò era nuovo. Soprattutto nella funzione R&S della SEW all'inizio si sosteneva con insistenza che il processo creativo non si lascia pianificare. Adesso il team lavora solo con semplici "to do list", che descrivono il tipico processo di sviluppo. Nel corso del progetto la lista viene affinata e vengono integrate le esperienze interessanti. In questo modo i nuovi lavoratori possono assurgere ad un livello superiore di conoscenze e non devono ripetere gli errori dei loro predecessori.

Un ruolo importante gioca una corretta gestione del tempo, tanto nei singoli progetti che nel multi-project. Circa quattro quinti di tutti i progetti del settore automobilistico vengono conclusi in ritardo. Le conseguenze sono quasi sempre forti aumenti dei costi e una caduta della qualità del prodotto. A causa di ciò, SEW fa leva sulla gestione del tempo affinché nel corso del progetto venga di regola sempre avanzato ciò che è in ritardo, ma mai ciò che è in anticipo. Per ottenere ciò Johann Soder dovette rompere consuetudini ben radicate, come la gestione dei buffer di tempo, che costituisce la metà di un progetto.

In linea di principio, ogni lavoratore poteva prima decidere

da sé quando tempo gli servisse per l'esecuzione del suo compito. Adesso SEW calcola il buffer non per lavoratore, ma per l'intero progetto. In tal modo l'azienda può gestire meglio il progetto, ridurre fino al cinquanta per cento i buffer di tempi di sicurezza e assicurare il rispetto della data di scadenza. All'inizio molti lavoratori temevano che un tale cambiamento comportasse dei forti problemi, nel caso che essi superassero il tempo medio stimato per la loro attività e dovessero così ridurre il loro buffer di progetto. Ma a questo punto scese in campo un ottimo management, per chiarire le nuove regole, rendere chiari i vantaggi e far sparire le preoccupazioni.

In parallelo a ciò il top management diede le priorità a tutti i progetti, per eliminare l'esecuzione scoordinata in contemporanea di più processi (*multitasking*). Il lavoratore al momento più oberato di lavoro diventa il collo di bottiglia da mantenere libero da altri impegni. In tal modo i compiti possono essere eseguiti nella giusta sequenza senza interruzioni ed il piano complessivo viene aggiustato. SEW ha smantellato altre barriere organizzative. Molti processi si basano sui sistemi IT, che a loro volta si basano in parte su assunzioni degli anni '70, e quindi non su principi lean. Una modernizzazione graduale è così inevitabile.

Johann Soder ha introdotto tramite passi successivi regole del gioco centrali secondo la filosofia lean che hanno reso possibile un modo di lavorare senza disturbi. Perché un lavoro mentale si avvii efficacemente ci vogliono circa 15 minuti di completa concentrazione e che il livello del rumore si collochi al massimo tra i 30 e i 40 decibel. Ogni interruzione distrae l'attenzione dei lavoratori. Perciò in SEW ogni mattina fino alle 11.30 domina il silenzio negli uffici: i telefoni non squillano e non è consentita alcuna riunione. Cartelloni informativi indicano queste regole cosicché nessuno non annunciato si presenti a disturbare in ufficio con richieste personali e poco importanti.

Anche i contatti esterni hanno accettato le regole dopo lo scetticismo iniziale. Come già detto: davanti al lean sono tutti uguali.