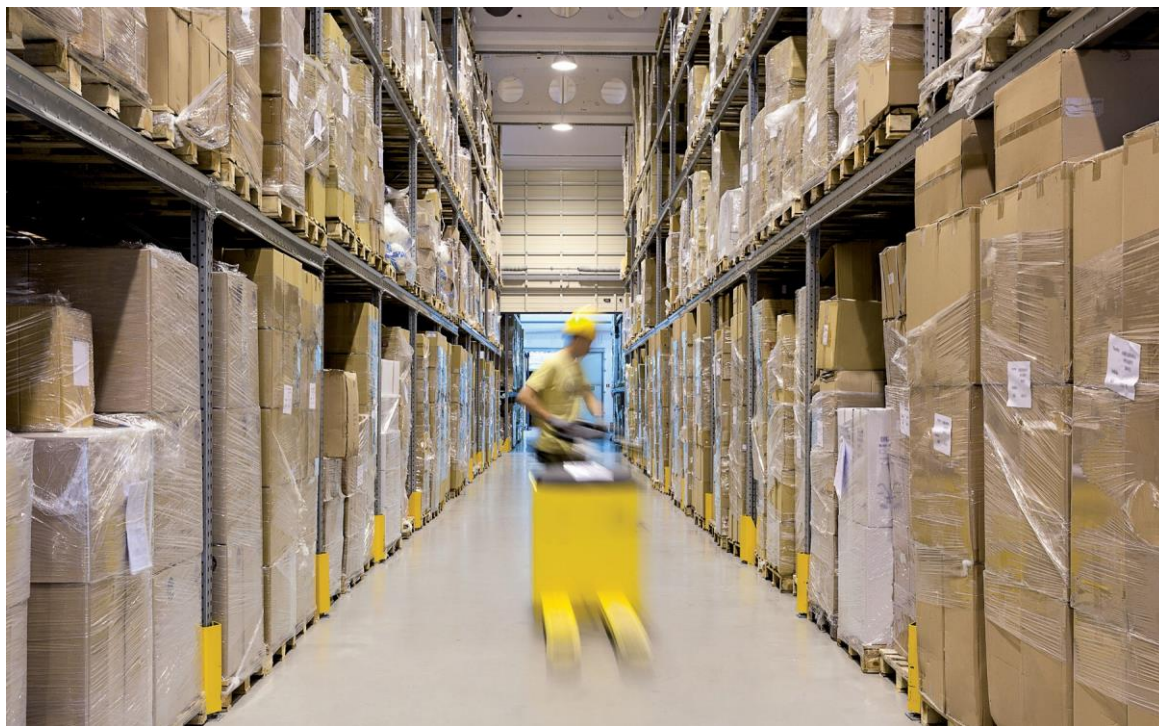


APPLICABILITÀ DEL PENSIERO SNELLO NELLE AZIENDE ITALIANE

L'approccio LEAN CAMBIA LA VITA



Dopo anni di analisi, studi e applicazioni è possibile tracciare un bilancio dell'approccio Lean in Italia. La principale difficoltà è dovuta al fatto che l'approccio snello si rifà a valori culturali tipici del Giappone. La principale opportunità si concretizza in meno sprechi, più efficienza e maggior coinvolgimento delle persone

Nel 2013 il Gruppo giapponese Toyota ha confermato la sua leadership mondiale, davanti a GM e Volkswagen, avvicinandosi ai 10 milioni di veicoli prodotti e venduti. Appaiono ormai lontani i tempi in cui le "Tre Grandi Sorelle" americane (Ford, Chrysler e General Motors) erano le indiscusse protagoniste del mercato automobilistico e la

Toyota era un oscuro marchio asiatico ai più sconosciuto. Gradualmente, dagli inizi degli anni '70, grazie a un efficace sistema organizzativo e produttivo, che si è andato sviluppando nell'arco di più di 50 anni ed è noto con il nome di Toyota Production System (TPS: cfr. fig.1), l'allora piccola casa automobilistica giapponese ha continuato a mieter

successi su successi ed è diventata un modello da imitare non solo nel suo settore specifico ma in tutti i comparti dell'economia. Facendo riferimento ai principi e ai caratteri distintivi del TPS e ad altri modelli organizzativi e gestionali, come il Total Quality Management (TQM), il Total Productive Maintenance (TPM), il Business Process Reengineering (BPR), seguiti da molte aziende nel Paese del Sol Levante, alcuni studiosi del mondo anglosassone hanno sistematizzato a cominciare dai primi anni '90 una serie di concetti "lean" da applicare nelle aziende¹.

L'esempio della Toyota, mediante la reinterpretazione degli studiosi del "pensiero snello", ha portato a concepire il prodotto ed il cliente in un modo completamente nuovo: le strategie sono concentrate sui bisogni del cliente e il prodotto deve essere realizzato con il minor spreco possibile. Appaiono subito evidenti, pertanto, i vantaggi di un approccio snello, in particolare in fabbrica: si lavora con poche scorte; le anomalie vengono scoperte ed eliminate rapidamente; il rapporto di fiducia con i fornitori favorisce la semplificazione dei pro-

■ Rosario Manisera - Andrea Payaro

L'insuccesso o il successo solo parziale di molti progetti connessi con il tentativo di una "trasformazione snella" della propria azienda deve far riflettere sull'importanza da dare ad alcuni elementi essenziali dell'organizzazione delle aziende giapponesi a cui si ispira il lean thinking

cessi di approvvigionamento, la preparazione di personale polifunzionale ne accresce la motivazione come pure contribuisce al miglioramento della qualità e dell'efficienza.

Altrettanto evidenti, tuttavia, sono i punti di debolezza che l'adozione di un sistema lean comporta: rischio, in caso di difettosità che si verificano lungo il processo produttivo, di dover fermare un'intera linea per mancanze di scorte, costi non indifferenti per la formazione dei lavoratori, dipendenza eccessiva dai collaboratori aziendali. Ad ogni modo, partendo dalla necessità di massimizzare il valore per il cliente e per l'azienda e di minimizzare lo spreco, in particolare là dove vengono realizzati i prodotti e i servizi, i teorizzatori dell'approccio lean hanno cominciato un po' alla volta ad ampliarne gli ambiti di applicazione: dal mondo delle fabbriche e delle aree vicine alla produzione (accounting, sviluppo prodotto ecc.) a quello non industriale, al settore terziario, e quindi al comparto finanziario, alla sanità, alla scuola, alla pubblica amministrazione, fino a vagheggiare una società snella con una cultura di tipo lean.

Un approccio snello, però, non è fatto solo di sistemi, regole, tecniche, ma si rifà a dei valori culturali elaborati sin da epoche lontane: nel caso in questione a quelli etici del Bushidō (la "via del guerriero"), a quelli estetici del Sadō (la "via del tè"), a quelli ascetici dello Zen, a quelli sociali propri dei gruppi

omogenei che hanno continuato per secoli a coltivare solidalmente il riso. Per questo, forse, Ōno Taiichi (大野 耐一 1912-1990), che è stato all'origine del TPS, era solito ripetere: "Questo sistema di produzione è nato in Giappone perché probabilmente non sarebbe potuto nascere altrove". Affinché il pensiero snello, che si richiama al TPS, possa allora attecchire concretamente anche in Italia, per alcuni aspetti simile al Giappone ma con una cultura sicuramente diversa, c'è bisogno che alcuni valori vengano fatti propri dalle aziende italiane. Si dice che "la cultura cammina con il passo dei secoli" e quindi non ci si può aspettare che gli italiani cambino la propria cultura dall'oggi al domani, però le aziende possono assumere i valori, gli aspetti positivi che favoriscono l'applicazione del pensiero snello e ciò che esso comporta: eliminazione degli sprechi e conseguente riduzione dei costi di produzione, miglioramento continuo (Kaizen) e perseguimento della qualità totale (Zero difetti), flessibilità e riduzione dei tempi, ricerca di nuove tecnologie e minore impatto sull'ambiente.

I 14 principi di Jeffrey Liker

Forse proprio in quest'ottica vanno interpretati i seguenti 14 principi, elaborati da J. Liker, che se accettati e vissuti permettono anche alle aziende provenienti da una cultura diversa

Fig. 1 - Visione sintetica del Sistema di Produzione Toyota (TPS)



¹ Il termine "lean" fu proposto nel 1987 da John Krafcik, ricercatore presso il Massachusetts Institute of Technology (MIT), per indicare le caratteristiche del sistema di produzione, sviluppo prodotti, rapporto con i fornitori, assistenza ai clienti, qualità e metodi di gestione della Toyota e di altre aziende giapponesi. I concetti "lean" sono stati successivamente diffusi soprattutto mediante i libri di James P. Womack e Daniel T. Jones.



Foto 1: Si riflette e lavora con il metodo JK per immaginare come trasformare il Gruppo Nakayama in un'azienda migliore entro cinque anni. Un approccio che permette di coniugare una visione a medio e lungo termine con la quotidiana operatività

da quella giapponese di raggiungere i migliori benefici possibili dall'approccio snello².

In sintesi i 14 principi si possono riassumere in questi termini:

1. **Basare le decisioni** su una filosofia di lungo termine, anche a spese degli obiettivi finanziari di breve termine.
2. **Progettare e produrre** a flusso continuo (Continuous Flow), anche per far affiorare i problemi.
3. **Utilizzare sistemi** guidati dal cliente "Pull System" per evitare sovrapproduzione.
4. **Livellare e bilanciare** i carichi di lavoro (Heijunka).

5. **Fare le cose giuste** la prima volta (Jidōka), ottenendo il giusto livello di qualità al primo colpo.
6. **Standardizzare** sempre, come base per il miglioramento continuo e il potenziamento del personale.
7. **Utilizzare il controllo visivo** per non nascondere alcun problema (Andon).
8. **Usare solo tecnologie** affidabili al servizio delle persone e dei processi.
9. **Far crescere leader** con una profonda comprensione del lavoro.
10. **Far crescere persone** che lavorino in team e seguano i valori dell'azienda.
11. **Agire nel rispetto** del network

esteso di partner e fornitori aiutandoli a migliorare.

12. **Verificare** l'andamento aziendale di persona (Genchi - Genbutsu).
13. **Prendere decisioni** basate sul consenso, considerando tutte le opzioni, ma implementarle velocemente (Nemawashi).
14. **Imparare** attraverso la continua riflessione (Hansei) e il continuo miglioramento (Kaizen).

Esaminando il panorama delle aziende italiane che hanno cercato di seguire l'approccio lean ci si accorge, secondo uno studio del Politecnico di Milano, che in modi e livelli diversi si sono ottenuti dei benefici apprezzabili, anche se non completamente soddisfacenti, benefici che si possono riassumere nei seguenti risultati:

- Riduzione dei costi
- Maggiore produttività della manodopera
- Minori tempi di consegna
- Riduzione degli sprechi
- Maggiore profittabilità
- Maggiore flessibilità
- Maggiore soddisfazione del cliente
- Migliore qualità del prodotto
- Migliore affidabilità delle consegne
- Riduzione delle scorte
- Nuovi prodotti lanciati più velocemente

A volte i risultati insoddisfacenti delle aziende italiane sono dovuti all'applicazione solo parziale dei principi

enunciati dal Liker che invece vanno assunti nel loro complesso. Ad esempio, per quanto riguarda il primo principio, in Italia si fa molta fatica a pensare con orizzonti temporali superiori ai tre anni, forse anche per le ragioni politiche ed economiche attuali di forte incertezza ed instabilità. Secondo il pensiero lean, però, il successo può essere ottenuto se, e solo se sono ben definiti obiettivi a lungo termine. Per quanto concerne il punto 5, è necessario smettere di correre dietro i problemi: le aziende del nostro Paese tendono ad aggiustare il tiro a posteriori, con metodi sicuramente creativi, ma che spesso non considerano né l'origine dei problemi né creano le condizioni affinché i problemi non si ripresentino in futuro. Ben lontano, poi, dallo spirito del principio 13 e da quanto in genere avviene in Giappone mediante la ricerca del consenso e della successiva rapida esecuzione delle decisioni, in Italia la pratica sul campo fa vedere come ciò che conta sia rimuovere (o spesso nascondere) il problema con soluzioni affrettate

e spesso non condivise. Piuttosto che continuare ad elencare, però, le carenze delle aziende italiane, vorremmo riportare una nostra esperienza vissuta in un'azienda medio-piccola giapponese che in positivo mostra come seguire in toto - e andare anche oltre i principi di Liker per ottenere tutti i benefici che l'approccio lean, fondato sul TPS, promette.

Due giornate presso il Gruppo Nakayama

Il Gruppo Nakayama, che lavora su tre linee di business (materiale di confezionamento e imballaggio, maschere metalliche e schede SMT, circuiti stampati) ed ha poco più di 200 dipendenti, è guidato da Yoshihito Tanaka ed è fornitore della Toyota Motor con tutto ciò che ne consegue in termini di applicazione del TPS. Trattandosi di un gruppo per dimensioni più vicino alla media delle aziende italiane, esso può costituire un utile riferimento in quanto non solo applica appieno il sistema TPS ma, guardando al futuro, l'ha

² Questi 14 principi li troviamo originariamente nel volume di Jeffrey Liker, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*, McGraw-Hill Education, 2004 e più recentemente in: Jeffrey K. Liker e Luciano Attolico, *Toyota Way. I 14 principi per la rinascita del sistema industriale italiano. Con 14 casi di studio italiani*, Hoepli, 2014.

Fig. 2 - Il management by cleaning fa crescere anche una piccola azienda

	Strategie management	Strategie personale	Strategie prodotti	Strategie finanza	Fase
Miglioramento (Kaizen) quotidiano	Una piccola azienda world-class.	Una vita piena di senso ed energia.	Prodotti piacevoli e attraenti.	Continuità.	6
	Originalità. Only One Company.	Avere qualità umane amabili. Capacità di guidare gli altri.	Prodotti originali.	Profitti abbondanti. Retribuzioni come le grandi aziende.	5
	Azienda con ricerca e sviluppo. Management strategico.	I dipendenti hanno una sfera di attività personale di cui sono fieri.	Prodotti originali. Technical System Service.	Profitti rimarchevoli. Retribuzioni come le aziende di medie dimensioni.	4
	Attività di pulizia e kaizen. Attività 5S perfette.	Presenza di coscienza personale con obiettivi propri.	Qualità stabile. Buona gestione.	Utili ordinari. Retribuzione regolare.	3
	Formazione alla consapevolezza. Gruppo rivolto al futuro.	Impegno per risultare graditi agli altri.	Capacità di risposta a piccoli aggiustamenti efficaci.	Entrate e uscite alla pari. Salari economici.	2
	Sempre, semplice ripetizione dello stesso lavoro.	Persone malcontente e senza vigore.	Prodotti senza valore, in subappalto.	In passivo. Salari bassi.	1
Crescita aziendale e miglioramento delle capacità delle persone e degli impianti					

Fonte: Tanaka Yoshihito



Foto 2: Giovani leader presentano l'azienda futura che i dipendenti desiderano. È la fase successiva all'analisi che riguarda gli obiettivi di miglioramento con una serie di proposte concrete cadenzate nel tempo

sviluppato ulteriormente, mediante il management by cleaning, sfrondandolo di quegli aspetti inapplicabili in una realtà medio-piccola (fig. 2). Nello scorso mese di aprile abbiamo avuto la possibilità di spendere due giornate intere al suo interno, prendendo parte alle attività quotidiane dell'azienda. Abbiamo partecipato all'attività di pulizia del mattino: la pulizia - alla base di una gestione partecipativa dell'azienda che implica una corresponsabilizzazione di tutti i dipendenti - è stata lo strumento che, grazie allo stimolo a fare squadra, ha salvato il Gruppo dal fallimento durante la crisi dei primi anni '90 e ha sostenuto la sua crescita durante tutte le vicissitudini successive. Mediante la pulizia portata alla perfezione, l'azienda giapponese è riuscita infatti a raddoppiare la vita degli impianti, a diminuire i difetti e gli errori, ad aumentare la produttività, a migliorare la qualità, ad aumentare i profitti, a ridurre i costi, a velocizzare i processi, ad alleggerire l'impatto delle sue attività sull'ambiente. Durante le due giornate di permanenza c'è stato spiegato il modo con cui si programma il lavoro e lo si visualizza, come vengono elaborate e gestite le politiche aziendali in modo che siano

il frutto della partecipazione di tutti i dipendenti e a tutti visibili, come sono organizzate le attività e in che modo si contribuisce anche al bene della comunità locale, una piccola città della prefettura di Gifu, che è orgogliosa della presenza del Gruppo Nakayama sul proprio territorio. In particolare, è risultata molto proficua la partecipazione all'attività di un gruppo (Nakayama Riken) di una ventina di dipendenti che per un pomeriggio e la mattina successiva, compresa la notte, erano stati chiamati a dare il proprio apporto all'elaborazione di una visione dell'azienda a lungo termine: quale azienda essi volevano che ci fosse dopo un quinquennio? Dopo 5 anni in quale tipo di azienda ciascuno di loro desiderava lavorare? Utilizzando il metodo KJ, ciascuno ha scritto su post-it l'azienda che auspicava, le sue caratteristiche, i propri obiettivi personali, i propri impegni (fig. 3). Con l'aiuto di giovani colleghi che fungevano da animatori le idee emerse sono state chiarite, classificate e raccolte per tema fino a creare un'immagine complessiva dell'azienda futura (foto 1 e 2) dove sotto ogni titolo erano sistemati decine di foglietti che riportavano il pensiero e il contributo di tutti.

La cucina e la cena fatte comunemente sono state un altro momento importante per rafforzare lo spirito di gruppo, come pure il relax attorno al fuoco che ha preceduto il sonno ristoratore sui tatami della struttura ospitante. La presentazione dei risultati, le riflessioni di ciascuno (Hansei-kai) e i propositi individuali e comunitari, non molto diversi da quelli che anche qualsiasi lavoratore italiano può esprimere, hanno concluso quest'occasione importante in cui ciascun collaboratore aziendale ha sentito l'azienda come qualcosa che gli appartiene e il cui futuro dipende anche da lui. Il nostro saluto finale è stato un augurio per la realizzazione di quanto presentato con l'appuntamento a rivederci dopo 5 anni per verificare il raggiungimento degli obiettivi, a lungo termine - è vero - ma per cui si sarebbe cominciato a lavorare da subito (foto 3). Quello che abbiamo visto e vissuto nelle due giornate trascorse presso il Gruppo Nakayama è stato esattamente la concretizzazione dei 14 principi di Liker. Anche se con una cultura diversa della società a cui appartengono, le aziende italiane possono e devono far propri i suddetti principi



Foto 3: arrivarci tra cinque anni. I "giovani leader" chiamati ad immaginare l'impresa del futuro si danno appuntamento tra cinque anni per verificare i risultati. Al centro della foto, in ginocchio, uno degli autori, Rosario Manisera

Fig. 3 - L'azienda da qui a 5 anni, così come è auspicata dai suoi membri

Azienda con i suoi locali non più dispersi	Azienda con un programma di assistenza consolidato	Azienda con gratifiche certe	Azienda che rende felici i propri clienti	Azienda che potenzia la retribuzione	Azienda dove si può lavorare con serenità fino al pensionamento
Azienda che partecipa spesso ai vari eventi esterni	Azienda che valorizza gli impianti e le macchine	Azienda con persone di elevate capacità	Azienda che ha profitti certi	Azienda che concede ferie numerose	Azienda con retribuzioni elevate
Azienda che ha molti giovani dipendenti	Azienda con elevata efficienza e rendimento	Azienda dove si hanno buoni rapporti umani	Azienda prima al mondo per sviluppo prodotti	Azienda con valutazioni trasparenti	Azienda dove nessuno pensa di dimettersi
Azienda con poche differenze tra uomini e donne				Azienda dove si può dire quanto deve essere detto	
Sviluppare tecnologie	Potenziare i venditori	A Act C Check	P Plan D Do	Produce profitti	Sviluppare nuovi prodotti
Eliminare sprechi e valorizzare il capitale	5S			Ricerca nuovi clienti	Avere impianti sempre in stato ottimale
Skill-up	impegnarsi rivolti al futuro In qualsiasi attività			Dare importanza alle risorse umane	Incrementare il fatturato
Avere capacità di comunicare con i clienti	Completare quanto stabilito con prospettive allargate	Standardizzare	Aumentare l'efficienza e completare rapidamente i lavori	Comunicare, avere contatti, colloquiare (Hōrensō)	Essere polifunzionali
Acquisire capacità comunicative	Svolgere attività migliorative (Kaizen)	Ridurre i costi	Avere un animo colmo di gratitudine	Osservare norme e regolamenti	Ridurre gli errori

se vogliono ricevere tutti i benefici possibili dall'approccio lean che cercano di implementare. In fondo, anche intuitivamente, il team work del punto 10 e la crescita di leader che abbiano una profonda comprensione del lavoro da fare del principio 9 non sono elementi indispensabili per il successo delle aziende? È vero che spesso i manager occidentali, almeno inconsciamente, desiderano avere a disposizione dei subordinati che siano sottomessi, sempre obbedienti e quindi facilmente utilizzabili. Tuttavia è loro compito far crescere i propri dipendenti. Fa parte della loro missione impegnarsi perché le persone che dirigono si sviluppino come esseri umani e possano esprimere tutte le proprie potenzialità. Si ha valore per l'azienda quando il dipendente aggiunge il valore del suo ingegno. Dover eseguire da robot ordini che non si è potuto condividere porta all'alienazione e alla ripugnanza verso il lavoro stesso. Alzarsi la mattina, al contrario, sapendo che si potranno provare le soluzioni a cui si è pensato magari durante la notte ed essere certi che si acquisiranno nuove conoscenze durante il giorno, trovando nei colleghi una valida collaborazione, rende

il lavoro più piacevole, appagante e produttivo.

conclusioni

Eliminare gli sprechi - e bisogna abituarsi a scoprirli pur provenendo da una società una volta opulenta - non è forse importante e, come si pensa in Giappone, equivalente a rimuovere qualcosa di intrinsecamente negativo che va combattuto e distrutto? Un motivo per cui nelle aziende italiane spesso non si "vedono" gli sprechi è legato al fatto che "si è fatto sempre così". I lavoratori assumono allora un atteggiamento passivo, una rassegnazione verso ciò che succede loro intorno che porta a un pessimismo diffuso. In questo modo si finisce col non riuscire a fare neanche ciò di cui pur si è capaci. Infondere fiducia, far scorgere le capacità senza limiti che ciascuno possiede, stimolare i collaboratori a suggerire soluzioni migliori sottolineandone l'originalità, invitarli a condividere con i più giovani l'esperienza acquisita... vuol dire contribuire alla formazione integrale della persona, all'Hitozukuri, indispensabile anche nel mondo del lavoro aziendale.

Per le aziende in Italia - per lo più PMI - che sono ora alle prese con l'approccio lean, è necessario quindi guardare avanti, sviluppare ulteriormente a somiglianza del Gruppo Nakayama il TPS applicato in Toyota da oltre 50 anni e da essa stessa costantemente aggiornato e modificato. Per ottenere i migliori risultati non è sufficiente applicare degli strumenti, bensì è necessario condividere una serie di valori che mettono al primo posto la persona, la sua formazione e il suo benessere. I dipendenti allora, se trattati correttamente, diventeranno protagonisti del successo aziendale e saranno la prima forma di marketing dell'azienda. ■