

Da oltre dieci anni i “guru” dell’organizzazione, italiani e stranieri, supportati dalla stampa tecnica ed economica ci martellano con il meraviglioso esempio della Toyota: Lean Production – Lean Manufacturing – Lean Thinking – Toyota Production System ... ecc.

Molta curiosità da parte delle industrie non trova però in Italia un gran numero di applicazioni (nemmeno in Giappone!) e, fra le applicazioni, un gran numero di successi.

Eppure si tratta di una filosofia che si fonda (giustamente) su principi ottimi, come la guerra agli sprechi, la produttività, l’abbattimento delle scorte e del LT, la Qualità, la soddisfazione del cliente, **principi già facenti parte del pensiero industriale occidentale.**

Perché allora tanta diffidenza? Perché non vi è una entusiastica adesione a pensieri così condivisibili? In realtà praticamente **tutti condividono questi principi**, sarebbe follia negare la convenienza al taglio degli sprechi, ai modelli lavorativi flessibili ed efficienti, all’ottimizzazione della Qualità e del servizio al cliente ... un po’ più comprensibile la diffidenza verso i metodi di coinvolgimento delle maestranze, che cozza contro vecchi modi di pensare di stampo tayloristico.

Già, perché in Italia, come nelle altre nazioni ... Giappone compreso, abbiamo:

- Molti imprenditori di “prima generazione” che hanno fondato l’azienda nel dopoguerra
- Altri, di “seconda e terza generazione” che hanno studiato (con docenti della generazione precedente) i metodi organizzativi e gestionali che hanno sviluppato l’economia occidentale
- Una miriade di PMI (più del 90% dell’economia nazionale) vero sostentamento della Nazione ... ma

troppo piccole per adottare metodologie complesse, già difficili per le grandi aziende (e la Toyota non è certo piccola)

- Un pensiero socio economico dominante del tutto diverso sia dal mondo orientale, che da quello anglosassone.

Ciò non legittima di certo il taylorismo e nemmeno il vecchio ancestrale pensiero gestionale che ha provocato il proliferare dei magazzini, del WIP, del LT ... ma “ad onor del vero” assistiamo oggi ad una netta contro tendenza su questi sprechi, **forse prima conseguenza positiva della crisi.**

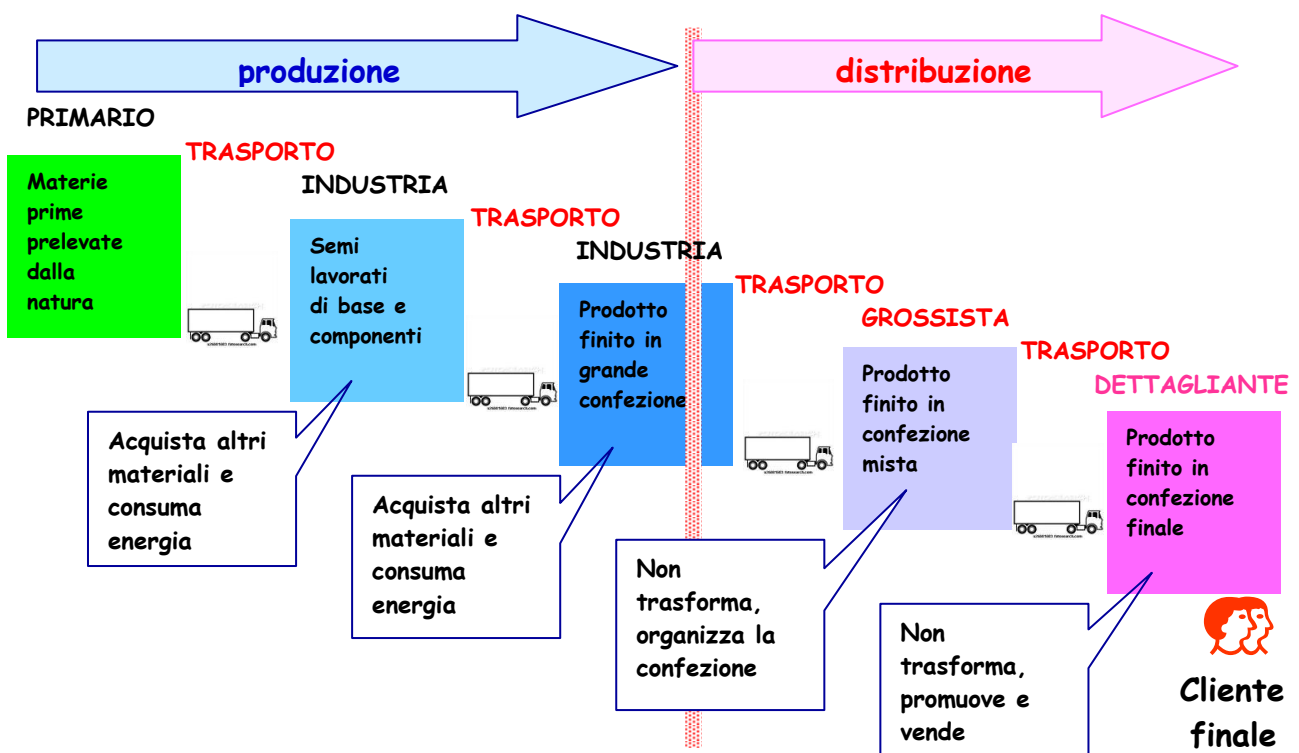
Ogni imprenditore ormai ha capito che i tempi sono cambiati e continueranno a cambiare, ha capito però che deve lavorare con gli uomini che ha, i clienti che ha, i fornitori che ha! **Questa non è rassegnazione, è realismo, non è la rinuncia al miglioramento continuo**, anche i più conservatori competono con la concorrenza cercando di fare meglio e di più.

Molti piccoli però sono scoraggiati, non riescono più a “vedere a lungo termine” nemmeno “a breve” e “vivono alla giornata” subendo le bizze del mercato in attesa di tempi migliori. Non si tratta, come scrivono certi giornalisti economici saccenti, di “parvenu” improvvisatisi imprenditori ai tempi delle vacche grasse. Si fa presto a sparare giudizi, specialmente comodamente seduti

davanti ad un computer ... questa gente sta rischiando in proprio, collaborando a mantenere un Sistema che premia i grandi (che però anche loro non hanno saputo “prevedere” e molti chiudono), un Sistema che mangia risorse (**abbiamo un regime fiscale fra i più pesanti del mondo e una burocrazia bizantina**).

Siamo in presenza di un problema sociologico: **le teorie salvifiche fondanti il “pensiero Lean” si basano su un diverso modo di concepire l’azienda, su un diverso pensiero sociale dal Vertice fino al ruolo più basso**. Sembra che in Toyota abbia funzionato, non vogliamo dire “perché loro sono giapponesi”, ma certamente ciò che si può fare in Giappone (per esempio licenziare chi non si adegua al pensiero aziendale) non è sempre applicabile in Italia.

Vediamo di capirci:



La filiera può avere numerosi passi produttivi, ognuno con aumento del valore, ma ad ogni passaggio abbiamo altri costi più un trasporto e un guadagno, senza che ciò costituisca valore aggiunto per l'utente.

Vediamo ora alcuni Strumenti Lean:

**Guerra ai sette sprechi** (Waste reduction)  
 Sovraproduzione - Prodotti difettosi -  
 Trasporti non necessari - Movimenti manuali  
 - Ritardi e attese - Scorte e WIP -  
 Lavorazione inefficiente ... pienamente  
 condivisibile: fa già parte dello spirito del

miglioramento continuo di ogni buona  
 organizzazione.

**Abbattimento del set-up** (Single Minute  
 Exchange of Die - SMED)

Nelle aziende, oggi, con la piccola serie, si

lavora al miglioramento dei cambi e attrezzamenti, conviene progettare in modo di non avere set-up o di industrializzare un processo a basso set-up.

### **Just in time e Kanban**

Il JIT più che uno strumento è una filosofia di lavoro (di cui il Kanban fa parte), nell'ultimo ventennio ha contribuito non poco al cambiamento di pensiero industriale, soprattutto nella progettazione e nell'ingegneria di processo. Le applicazioni gestionali sono comunque scarse in quanto molte produzioni non si prestano al Kanban e molti fornitori non accettano il JIT.

### **Ottimizzazione impiego macchine (TPM)**

L'acronimo TPM stabilisce che *“tutti devono contribuire a mantenere il macchinario in buon stato di funzionamento”*: questo concetto è condiviso, ma mal applicato per limiti evolutivi aziendali, per mancanza di operai specializzati, oltre alle limitazioni sindacali e normative che non consentono di affidare la manutenzione al conduttore della macchina.

### **Rilievo seriale del valore (VSM)**

È fra le tecniche di analisi costi più usata nell'approccio Lean, si può impiegare una sana Contabilità Industriale (in “Direct Costing”) all'occidentale ... ma l'idea che tutti in azienda debbano sapere quali costi maneggiano purtroppo non viene accettata dalla gran parte degli imprenditori (coinvolgimento a parole!).

### **Produzione a celle**

Il costante ricorso alle isole o “celle ad U” denuncia l'origine del metodo Toyota, in realtà altri strumenti parlano di bilanciamento del flusso anche nei reparti macchine. La cultura occidentale di Ingegneria di Processo (presso i piccoli: Tempi e Metodi) è più completa, anche se molti sono rimasti ai vecchi TM.

**5S** (sicurezza – ordine – pulizia del posto di lavoro)

Anche i “padri” la pensavano così, anche il normale analista TM e i Capi intermedi, ciò

che prevede lo strumento 5S ... è solo una cultura del lavoro dimenticata, ma se si applica con decisione (volontà della Direzione) produce Efficienza, Qualità e Sicurezza.

### **Produzione “tirata” dal fondo**

I “guru” del metodo Toyota vanno affermando che l'MRP ha fallito, “perché spinge”: niente di più falso! ... L'MRP è un algoritmo matematico svolto dal computer, che risale al 1967 (Oliver Wight insieme all'IBM) che effettua tutti calcoli a ritroso partendo dalla data di consegna, non è mai stata una filosofia aziendale. Ogni Sistema informatico gestionale contiene l'MRP (anche quello della Toyota), ma il computer lo usa l'uomo, che può usare questo strumento bene (per tirare) o male (per spingere).

### **Organizzazione del miglioramento continuo (Kaizen)**

Questa è la vera rivoluzione del pensiero organizzativo che supera la vecchia divisione operai – impiegati, fra “chi lavora” e “chi organizza e gestisce”. Comporta l'analisi e la strutturazione dei processi con la definizione sequenziale fornitore – cliente, le azioni di semplificazione attraverso un coinvolgimento che parte dal basso con priorità a ciò che si può fare facilmente – subito – a basso costo – e “paga subito”. È un obiettivo ambizioso che funziona solo se la Direzione vi si impegna direttamente.

### **Livellamento – bilanciamento (Takt Time)**

Si tratta di una delle tecniche più antiche (la usava Henry Ford, ma solo per le linee di montaggio), prevista anche nel Kaizen: si impiega in Italia da sempre per bilanciare il flusso produttivo e non solo, è una delle tecniche dell'Ingegneria di Processo.

### **Sistemi Zero Difetti (Poka Yoke)**

Presuppongono un preciso orientamento aziendale che parte dal modo di progettare i prodotti, le attrezzature, i mezzi di controllo ... per arrivare alla cultura e gli strumenti “zero difetti”, che comportano di eliminare le cause prima degli effetti: per riuscire è determinante la Volontà della Direzione ...

### **Gestione a Vista** (Visual Manufacturing)

La semplice applicazione sostanziale della ISO 9000 e dell'Ergonomia nella progettazione dei modelli lavorativi porta alla "Visual Manufacturing", però alcuni aspetti di questo strumento sono concepiti in modo "colpevolizzante – tayloristico" (cartelli luminosi ...). Meglio le nostre tecniche di coinvolgimento ...

## **OLTRE AI CLASSICI STRUMENTI LEAN DISPONIAMO DI UN'AMPIA GAMMA DI TECNICHE TRADIZIONALI CHE LE PMI UTILIZZANO DA MOLTI ANNI ...**

Parliamo delle tecniche dell'Ingegneria di Processo, della Qualità tecnica e sistemica, della Logistica, di Marketing e Benchmarking, dei Controlli Economici, dell'Analisi del Valore, dell'Informatizzazione integrata e del nostro modo di fare Formazione e Addestramento.

### **Il progetto LEAN (di snellimento)**

Nonostante non esista un'azienda eguale ad un'altra, né per dimensione, né per prodotto / servizio / mercato, **tutti i progetti partono da un'analisi iniziale con la mappatura dei processi, che si traduce in un Piano a medio termine, in base al quale si stende il Progetto operativo ...** che durante l'implementazione prevedrà vari passi di controllo e ritaratura.

È importante considerare anche la assoluta impossibilità di stabilire a priori il livello di massima evoluzione aziendale assistita dal consulente ... in altre parole: non si può sapere quando l'azienda potrà decidere di "camminare da sola", **perciò un progetto non va legato ad un contratto rigido, il Cliente deve restare libero di valutare in proprio quando le proprie risorse hanno raggiunto il livello di massima evoluzione.**

Non si tratta di una valutazione economica, bensì di una valutazione socio – economica, in quanto il limite (non solo in Italia) è la Risorsa Umana.

### **Analisi dei rischi** (Risk Analysis)

È lo strumento più incisivo verso l'eccellenza di coloro che producono un nuovo prodotto o progetto o processo proprio, si fonda sull'analisi FMEA (failure mode and effects analysis – analisi degli effetti e dei modi di rottura o insuccesso): poche PMI possono adottare questo strumento nel sistema canonico, ma esistono sistemi semplificati piuttosto efficaci.

### **Le tecniche**

L'impiego degli strumenti classici LEAN è piuttosto limitato nelle **società di Engineering** e con esse tutti coloro che progettano e forniscono prodotti e servizi sempre diversi (attrezzerie – costruttori – installatori – ecc.), ma le tecniche del trattamento dell'informazione e della gestione commesse funzionano benissimo.

Si può fare di più con i **Terzisti**, che vedono la possibilità di impiegare quasi tutto, sia pure con forti personalizzazioni che risultano chiare fin dall'analisi dei processi.

Le tecniche LEAN trovano invece applicazione pressoché completa (con grandi vantaggi) presso i **Produttori di beni finali di grande e piccola serie ...** ma bisogna fare i conti con la dimensione aziendale e con il tipo di mercato, perciò saranno necessari frequenti aggiornamenti al progetto e consistenti azioni di formazione e coinvolgimento.

Nei **Servizi** sia distributivi che intellettuali troviamo una notevole diversificazione, per natura del Servizio, complessità, mercato ... con limiti applicativi simili al settore engineering.

## **IN CONCLUSIONE**

I principi “LEAN” sono validi per ogni tipo di organizzazione, dove c’è lavoro umano si può sempre migliorare, ma il miglioramento presuppone l’uso della ragione, del pensiero libero e creativo, senza vincoli fideistici, lavorando “con i piedi per terra” ...

**RICORDIAMOCI SEMPRE CHE OGGI PIÙ CHE MAI DOBBIAMO LAVORARE CON LE PERSONE CHE ABBIAMO E NEL CONTESTO SOCIALE LOCALE ...**

**RICORDIAMOCI ANCHE CHE QUALSIASI FORMA DI ORGANIZZAZIONE NON È UNA RELIGIONE E CHE DOBBIAMO EVITARE DI DIVENTARE DEI “TIFOSI” O DEI FILOSOFI ...**