

QUALE PERCORSO FORMATIVO PER UN LEAN MANAGER?



Una professionalità sempre più ricercata dal mercato tra gli ingegneri

di Ivan Stefani

Da oltre 60 anni la Toyota è sempre stata in grado di generare grandi profitti ogni anno, salvo una battuta di arresto parziale tra il 2009 e il 2010 a seguito dei problemi di sicurezza che si sono verificati nel 2008.

I risultati ottenuti sono una diretta conseguenza dell'eccellenza operativa che nel caso della Toyota rappresenta anche una scelta strategica. Il contesto in cui sono usati metodi e strumenti per il miglioramento continuo viene esaltato dalla motivazione delle risorse umane e dalle relazioni interpersonali guidate verso l'eccellenza operativa. Il "Toyota Way" rappresenta una "stella polare" per la guida di ciascun lavoratore verso il miglioramento continuo.

Fin dalla nascita della Toyota Motor

Company nel 1937 la produzione è basata sulla consegna Just in Time delle parti dei componenti. La realizzazione del sistema produttivo Toyota "Toyota Production System o TPS" è avvenuto dopo l'inizio del secondo dopoguerra, quando a capo dell'azienda Toyota c'era l'ing. Taiichi Ohno e si è evoluto solo internamente fino alla fine degli anni 80.

Il crescente interesse per la Qualità Totale e il Just in Time da parte delle aziende Occidentali porta nel 1986 R. Schonberger a coniare il World Class Manufacturing (WCM): un sistema integrato basato sul miglioramento continuo che unisce principi del Total Quality Management con l'essenza della TPS. Per l'Occidente rappresenta un nuovo modo di lavorare che prevede l'eliminazione di ogni tipo di spreco e perdita (Muda) con il coinvolgimento di tutti, attraverso l'impegno rigoroso di metodi e standard. All'inizio degli anni 2000 il WCM cade, però, nel dimenticatoio, eclissato da modelli Lean Manufacturing derivanti dal Toyota Production System e dal Six Sigma, grande erede del mondo TQM - TQC. A partire dal 2005 il WCM è tornato in auge ed è stato via via introdotto all'interno di FIAT Group, anche con il contributo del prof. Yamashina dell'Università di Kyoto. Oggi il WCM si può definire il "Fiat Auto Production System".

Il sistema ruota attorno a dieci pilastri tecnici e a dieci pilastri manageriali, con la focalizzazione, in primis, sulla sicurezza e salute e poi sulla riduzione



Figura 1 – Obiettivi perseguiti dal WCM.



Figura 2 – Esempio di percorso formativo per Lean Manager.

degli sprechi e delle perdite in produzione, perseguiti con la priorità definita mediante il cost deployment (metodo per evidenziare le fonti di perdita economica che gravano sui costi di produzione), realizzata attraverso il focused improvement (miglioramento mirato) e che mira in generale ad avere: Zero sprechi, Zero difetti, Zero guasti, Zero scorte, etc. (Fig. 1).

I modelli organizzativi dei grandi gruppi industriali del settore automotive, negli ultimi anni stanno evolvendo anche nelle Piccole Medie Imprese e nella Pubblica Amministrazione, attraverso il miglioramento trasversale delle organizzazioni su più fronti: dalla produzione alla gestione aziendale attraversando i molteplici processi che le caratterizzano.

Per comprendere come procedere all'implementazione di un processo di Lean Trasformation, il Lean Manager deve possedere solide basi di Lean Thinking applicato ai processi ed essere in grado di:

- comprendere la prospettiva del cliente (esterno e interno), distinguendo le attività a valore aggiunto;
- mappare i flussi dei diversi processi materiali e immateriali "Value Stream Mapping";
- esaminare criticamente i flussi, l'organizzazione e i sistemi informativi in essere "Current State" e definire nuove condizioni "Future State";
- riconoscere le fonti di spreco;
- individuare le attività di miglioramento "Kaizen" da porre in essere e gestire

i piani di miglioramento dei processi;

- applicare i principali strumenti Lean per razionalizzare le fasi materiali e le informazioni.

Un possibile percorso formativo per Lean Manager è schematizzato in Fig. 2.

Alla base del percorso vi è un corso di Lean Basic Management con il quale acquisire la conoscenza degli elementi fondamentali nel campo Lean ed i principali Lean Tools (5S, Andon, Kanban, Heijunka, Jidoka, ...), ma anche strumenti per la conduzione dei team di lavoro e conoscenza del controllo direzionale per riuscire a monitorare i risultati.

Inoltre, i pilastri alla base della preparazione di un Lean Manager sono:

- Sicurezza e Salute dei lavoratori. Per avere del personale motivato e coinvolto nella risoluzione dei problemi e nel miglioramento continuo, si deve lavorare in una ottica di benessere. Il Lean Manager deve quindi saper riconoscere le situazioni lavorative potenzialmente dannose per la sicurezza e/o salute dei lavoratori.
- Ambiente ed Energia. Tutti i possibili sprechi ad essi correlati, dal consumo eccessivo di risorse alla generazione di rifiuti, rendono la realtà organizzativa lontana dalla sostenibilità ambientale e si ripercuotono pesantemente sui conti economici aziendali.
- Logistica e spreco legato alle movimentazioni, oppure mancato rispetto del Just in Time concordato con il cliente, rappresentano

delle componenti fondamentali per la messa in atto della Lean Trasformation.

- Innovazione, intesa come sviluppo di nuovi prodotti e/o processi. La logica Lean di approccio all'innovazione consente di concentrare prioritariamente gli sforzi progettuali sulle componenti di prodotti/servizi ad alto valore aggiunto per il cliente, riducendo il time to market per l'avvio del nuovo progetto.

- Manutenzione. Per raggiungere determinati livelli di efficienza produttiva è indispensabile non avere intoppi di funzionamento dei propri impianti produttivi. L'approccio del TPM (Total Productive Maintenance) è indispensabile sia per attuare un'adeguata manutenzione autonoma da parte dei lavoratori di una specifica postazione di lavoro, sia per l'intervento di manutentori specializzati.

- Qualità. La possibilità di migliorare le performance aziendali in termini di efficacia discende dal fatto di realizzare bene al primo colpo l'oggetto del proprio business.

Altri temi, legati più alla sfera dei servizi che non a quelli produttivi, sono: Office, Controllo di Gestione e Commerciale. Anche per questi l'approccio Lean alla gestione dei flussi immateriali, alle performance economiche secondo logiche per processi e, infine, all'efficacia delle vendite, consente di migliorare i risultati in generale delle imprese in cui opera il Lean Manager.

Trasformare le conoscenze che possono essere acquisite attraverso specifici corsi in capacità, prima, e competenze poi, è la vera chiave di svolta per il Lean Manager. La crescita delle competenze deve essere accompagnata e sostenuta da professionisti (coach) capaci, alternando alla "palestra" aziendale ulteriori momenti di confronto con colleghi provenienti da diverse realtà produttive e organizzative.