



PROCESSI INDUSTRIALI. Non è più sufficiente essere impeccabili e non basta la sola riduzione dei costi

Un lean di eccellenza a livello mondiale

Si chiama *lean world class* e ai concetti lean tradizionali ne affianca altri due fondamentali: apertura dei costi e sviluppo delle persone. Vediamo come funziona e quali vantaggi offre

di Matteo Bonfiglioli



Matteo Bonfiglioli
è presidente di
Bonfiglioli Consulting

All'inizio la paura era la Cina e la sua capacità di produrre a costi straordinariamente bassi per cui le aziende, per rimanere sul mercato, iniziarono a focalizzarsi principalmente sull'attacco agli sprechi al fine di ridurre i costi. Ben presto, però, ci si accorse che non era sufficiente e che sul mercato internazionale restavano solo le imprese che avevano investito in innovazione di prodotti e processi. Poi arrivò la crisi e non solo non ci furono più cose da fare perché la cinghia era già stata stretta al massimo, ma neanche si capì cosa stava succedendo. Una cosa però la si comprese: un approccio relegato alla produzione e orientato alla sola riduzione dei costi era una vittoria di breve termine. Cosa fare dunque?

Al di là dei concetti classici di efficienza

Si chiama *lean world class* ed è l'evoluzione del *lean thinking*, metodologia indispensabile per strutturare processi industriali impeccabili che sono la *conditio sine qua non* per giocare la partita della competitività. Basato su cinque principi, il *lean thinking* parte dalla definizione di ciò che è valore per l'azienda per poi capire il flusso del valore; eliminare gli ostacoli e gli sprechi perché il flusso scorra senza interruzioni; fare in modo che il flusso sia "tirato", ossia che l'azienda acquisisca la capacità di progettare, programmare e realizzare solo quello che il cliente vuole, nel momento in cui lo vuole; e naturalmente continuare a migliorare. Ma, in un panorama di competitività internazionale e crisi di mercato, tutto ciò non basta più. Bisogna mirare a diventare aziende eccellenti. E per raggiungere questo obiettivo, prima di tutto, occorre volere, pensare e agire per essere eccellenti. In secondo luogo, è ne-

cessario estendere la propria visione al di fuori dei concetti classici di efficienza: oltre a non poter prescindere da processi senza sprechi, bisogna puntare sia all'innovazione di prodotti, processi, servizi in modo da creare valore per i clienti e ritorni economici per l'azienda, sia alla sostenibilità intesa come capacità di ridurre il proprio impatto sull'ambiente (energia, acqua, rifiuti, emissioni, materiale), garantire condizioni di lavoro sicure e piacevoli e attivarsi per migliorare il contesto sociale in cui si agisce. E per raggiungere questa visione complessiva di eccellenza, fatta di processi senza sprechi, propensione all'innovazione e strategia di lungo termine verso la sostenibilità ambientale e sociale, la strada è il *lean world class*. Ma cosa si intende per *lean world class* e perché va oltre il *lean thinking*? Il nome *lean world class* segna il passaggio dal "pensare snello alla maniera italiana" a un "lean di eccellenza a livello mondiale". Questa nuova metodologia, che riguarda tutta l'azienda e copre i quattro flussi di valore principali (produzione e catena di fornitura, area tecnica e R&D, area uffici a supporto degli altri processi, catena distributiva e installazione presso il cliente), ai tradizionali concetti lean di valore, attività a valore, flusso tirato e miglioramento continuo, ne affianca altri due fondamentali: il *cost deployment*, che mi piace chiamare "apertura dei costi", e il *people development*, sviluppo delle persone, che rimangono sempre il valore aggiunto principale di ogni azienda.

Cost deployment, la vera marcia in più

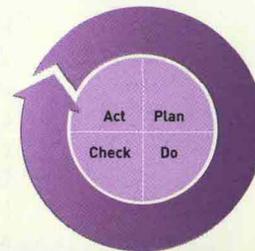
Riguardo al *cost deployment*, il limite maggiore delle applicazioni lean sta proprio nel fatto che ci si focalizza sullo scorrimento del flusso eliminando le attività non a valore, mentre

STRATEGIE



l'attenzione e il riscontro dei costi viene visto quasi in maniera "fideistica", della serie "fai scorrere il valore e i benefici economici arriveranno...". Così l'entusiasmo per l'azione e il fare subito ha preso il sopravvento su analisi chiare di convenienza sui costi: nella visione lean è sempre mancato uno strumento semplice per legare i miglioramenti al conto economico, soprattutto nella quantificazione delle perdite. Ecco perché uno degli aspetti fondamentali del *lean world class* è il chiaro collegamento tra il conto economico e relativi costi e causali delle perdite nel processo di trasformazione. In azienda, nella vita di tutti i giorni, quando si parla di costi, si fa subito riferimento alla funzione amministrazione, finanza e controllo quale centro detentore di ogni conoscenza. In produzione, nella maggior parte dei casi, il concetto di costo è legato al rispetto del budget come strumento di programmazione e controllo economico. Quest'ultimo, spesso, è costruito attraverso una negoziazione tra funzioni, basata sui risultati dell'anno precedente. È chiaro dunque che il budget tradizionale non è in grado di evidenziare quali cambiamenti nei prodotti o nei processi produttivi abbiano provocato variazioni nei costi, né di comprendere e individuare gli sprechi, o di monitorare i risparmi ottenuti attraverso azioni di miglioramento nei processi produttivi, in quanto molte voci sono raggruppate in macro categorie. Il *cost deployment* è una metodologia alternativa più analitica ed efficace. Il percorso inizia dall'analisi delle perdite e continua con la priorità dei progetti per poi muoversi sulla tracciabilità dei benefici. Si occupa di individuare, in maniera scientifica e sistematica, le principali voci di perdita presenti nel sistema produttivo, quantificare i benefici economici potenziali e attesi, indirizzare le risorse e il commitment della direzione aziendale verso le attività con maggiore potenzialità. Per avviare un progetto di *cost deployment* è importante avere dati chiari e disponibili; non chissà quali dati da ricavare e dedurre, semplicemente i dati di costo che ogni azienda ha in seno alla funzione amministrazione e controllo. È però anche vero che, per dettagliare i costi di trasformazione per ciascun livello dell'organizzazione della produzione, è necessario impostare un sistema di contabilità industriale che le aziende medio-grandi possiedono e che nelle piccole è possibile implementare a costi contenuti. L'altra categoria di dati necessaria è quella relativa

I 7 step del cost deployment



Step 1

- Analisi dei costi di trasformazione per ciascun livello dell'organizzazione della produzione (costi di manodopera, di impianto, di materiale di trasformazione, di energia)

Step 2

- Identificare sprechi e perdite in modo qualitativo assegnando un livello di impatto "basso, medio, alto" per ogni processo, macchina, operazione

Step 3

- Separare le perdite causali e le perdite risultanti

Step 4

- Valorizzare in euro sprechi e perdite identificate

Step 5

- Identificare le metodologie e i tool di recupero
- Assegnare le priorità ai progetti

Step 6

- Valutare i costi di miglioramento e l'ammontare in euro dei benefici ottenuti per progetto

Step 7

- Stabilire un piano di miglioramento e la sua implementazione
- Monitorare
- Link tra budget e risultati di ogni progetto

alle perdite del manufacturing. La conoscenza delle perdite non è garantita da nessun sistema industriale: è indipendente dalle dimensioni e può essere presente solo nelle aziende che hanno intrapreso un percorso, seppur rudimentale, di miglioramento dei processi. Per essere utile ed efficace la rilevazione delle perdite deve essere dettagliata per singola macchina, finanche alla singola operazione. In sintesi, costi per processo/macchina e perdite devono essere noti, chiari, facili da recuperare, aggiornare e catalogare. E, se non esiste nulla di tutto ciò,



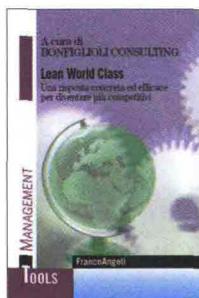
STRATEGIE

è il percorso stesso di *cost deployment* a creare il sistema di dati necessari. Ma non bisogna avere paura: la metodologia è scalabile, ossia è possibile crearla per una realtà produttiva ristretta (area modello), che può essere una linea di produzione o un insieme di fasi di lavorazione, per poi estenderla gradualmente ad altre aree dello stabilimento. Il *cost deployment* rappresenta dunque una delle principali innovazioni, forse la più importante, introdotta dal *lean world class* rispetto alle note metodologie di miglioramento delle operation che non hanno mai affrontato la relazione miglioramento/riduzione dei costi. La logica di gestione dei costi – che permette di collegare i miglioramenti sulle performance di qualità, tempi e servizio (ottenuti attraverso le attività di miglioramento continuo) ai benefici che l'azienda ne può trarre in termini economici – rappresenta la vera marcia in più, la nuova frontiera per affrontare realmente le sfide dell'attuale contesto competitivo.

People development per training focalizzati

E se grazie al *cost deployment* è possibile individuare sprechi e perdite, per eliminarli, occorre poi lavorare sulle loro cause radice. Nella maggior parte dei casi, un guasto macchina, per esempio, è legato a un errore nella progettazione dell'impianto o dipende da una scarsa o inadeguata manutenzione. Procedendo a ritroso in questo ragionamento

si rileva che una delle principali cause radice di perdite e sprechi è la mancanza di conoscenza e di competenza. Ecco dunque che l'altro aspetto chiave nell'approccio *lean world class* è il focus sulle persone per garantire un cambiamento duraturo e sostenibile, attraverso il *people development*. Questa metodologia consente di identificare e ridurre i gap tra conoscenze/competenze espresse e quelle necessarie, e porta in azienda un sistema di sviluppo delle persone strutturato e legato ai piani di miglioramento, fatto in maniera individuale e a tutti i livelli dell'organizzazione, dal top management fino agli operatori. La novità consiste nel progettare, pianificare ed erogare in maniera puntuale il training necessario a colmare specifiche lacune formative, individuate e misurate con strumenti creati *ad hoc*; ne consegue che non si tratta più di interventi formativi a pioggia, ma di progetti di training focalizzati e mirati anche ad aumentare il *commitment* e a ridurre l'assenteismo del personale. Valorizzare al massimo le risorse capitalizzando conoscenze e competenze è un elemento nodale alla base di un'azienda eccellente, che deve essere caratterizzata da persone preparate, responsabili e motivate a lavorare nell'ottica di un miglioramento continuo. La maggior ricchezza delle aziende è a portata di mano e non servono investimenti ingenti per trovarla: ogni azienda ha dentro di sé quei talenti che, se scoperti e coltivati, possono garantire il successo e il futuro. ■



Lean World Class,
Bonfiglioli Consulting
(a cura di), **Franco Angeli**, 2012

Il caso concreto di Aptalis Pharma

Le aziende del settore farmaceutico hanno per decenni operato in un contesto favorevole caratterizzato da un mercato in crescita e da elevati margini di profitto. Lo scenario di riferimento è però rapidamente cambiato: a parte i problemi di produttività nell'R&D, l'assottigliamento delle pipeline di nuovi prodotti e le imminenti scadenze brevettuali che affliggono le grandi multinazionali, anche i player medio-piccoli si trovano ad affrontare le sfide derivanti dalla competizione dei paesi emergenti, dalla forte pressione verso la riduzione dei prezzi dei farmaci da parte delle autorità nazionali, dall'aumento dei requisiti regolatori che si riflettono sui costi e, più in generale, dall'aumento dei tempi e dei costi di produzione e di magazzino e dal peso dei costi derivanti dalle inefficienze nella supply chain. Per operare con successo in questo nuovo contesto, Aptalis Pharma – Specialty Pharmaceutical Company, specializzata in sviluppo, produzione, commercializzazione e distribuzione di farmaci per la cura della fibrosi cistica e dei disturbi del tratto gastrointestinale – ha deciso di cambiare ed evolvere avviando il progetto *lean world class* "Walle – We All Learn in Eurand". Si è partiti con una prima analisi in produzione con l'obiettivo di individuare le principali opportunità di miglioramento. Dalla mappatura del flusso di valore sono emersi problemi di tipo organizzativo, ma anche inefficienze collegate alle principali macchine del processo produttivo, tra cui guasti onerosi, frequenti microfermate, lunghi set-up, attese per mancanza di materiali o per la ricerca di materiali e attrezzature. Inefficienze che determinavano prestazioni delle macchine "critiche" molto basse costringendo l'azienda a frequenti ore straordinarie per recuperare i ritardi nonché a ipotizzare costosi investimenti in nuovi macchinari. Il primo progetto pilota in produzione ha visto coinvolto un impianto di incapsulamento con l'obiettivo di incrementare le sue prestazioni del 63%. Il progetto è stato lanciato a gennaio 2010 con la costituzione di un team interfunzionale di 10 persone, che hanno iniziato a misurare e agire sulle principali perdite dell'impianto di incapsulamento. Nell'arco di sei mesi, attraverso l'applicazione rigorosa degli strumenti di miglioramento, il team ha centrato e superato l'obiettivo incrementando le prestazioni della macchina di oltre il 65%, con la conseguente eliminazione degli straordinari e il risparmio dell'investimento per l'acquisto di una nuova incapsulatrice.