

Gentile Lettore,

se si vuole cambiare un'organizzazione, sicuramente è importante il "pensare", ma è risaputo che con il solo pensiero non si ha alcun risultato. Se si vogliono raggiungere gli obiettivi desiderati, se si vuole cambiare davvero la realtà aziendale e creare un sistema *lean*, come da più parti oggi si suggerisce, è necessario mettere insieme questi tre fattori: *Thinking + Method + Action*.

E' questo il richiamo che **Minoru Tanaka**, presidente di Jmac Consiel, lancia nel suo messaggio nel secondo numero della nostra newsletter di quest'anno.

Nella parte centrale della newsletter, **Paolo Sganzerla**, responsabile dell'area Lean Enterprise & Manufacturing, illustra esattamente come passare da un'azienda tradizionale a una "*lean enterprise*". Inoltre, cerca di rispondere ad alcuni interrogativi che sorgono sempre quando si parla di Lean Thinking:

"Quanto durerà per la nostra azienda il processo di cambiamento?"

"Quali tool devono essere applicati nella nostra azienda?"

"Dobbiamo necessariamente cambiare l'organizzazione per diventare snelli?"

In ultima pagina viene presentato il nuovo libro, ancora fresco d'inchiostro, del nostro partner **Vittorio Volpi – Giappone - L'identità perduta**. Un punto di vista originale sulle sfide sociali, culturali ed economiche che il Paese si trova ad affrontare, Sperling & Kupfer, Milano - per la cui pubblicazione abbiamo dato il nostro apporto e che, nei limiti del numero di copie che abbiamo a disposizione, invieremo con piacere e gratuitamente a coloro che ce lo richiederanno con la scheda che troverete in insieme alla pubblicazione di questa newsletter.

Augurandoci di poter essere utili alla Sua azienda, La salutiamo cordialmente.

La redazione di Jmac Consiel News



LEAN THINKING

La sfida di un sistema di management tradizionale eppure nuovo



**Minoru Tanaka
(Presidente Jmac Consiel)**

Il sistema JIT (*Just in time*), modello per *Lean Thinking* e *Lean Production*, è stato sviluppato da Toyota e utilizzato ormai da più di 40 anni. Per varie decine d'anni, quindi, non si sono trovati molti sistemi, come questo, che siano stati sulla cresta dell'onda nel campo delle tecniche di miglioramento manageriale del settore industriale a livello mondiale.

Riflettendo sul significato di questo fenomeno, va affermato con sicurezza che il concetto di *Lean Thinking* offre la capacità di migliorare sostanzialmente la gestione e i risultati economici di un'azienda.

In sintesi, ciò dipende dalla possibilità che il sistema offre di realizzare davvero ciò che è essenziale: far arrivare quanto serve (sia dal punto di vista della quantità che della qualità) quando è necessario e dove è necessario.

Si tratta, quindi, di un sistema di management che permette di soddisfare al massimo i clienti, al costo minore e con la qualità più elevata. D'altra parte, vuol dire che sono stati predisposti organicamente sistemi

teorici e vari tipi di strumenti per rendere possibile tutto questo.

Ritengo che i vari metodi manageriali sviluppati in America negli scorsi anni - SCM, BPR ... - abbiano avuto dei contenuti completamente differenti.

A questo punto mi piacerebbe esporre alcune opinioni personali sul *Lean Thinking* nell'ottica delle tecniche di miglioramento.

1. Dal *Lean Thinking* alla *Lean Realization*

Se si vuol cambiare una certa realtà, sicuramente è importante il "pensare" (*think*), il primo passo, ma è anche un fatto risaputo che con il solo pensiero non si hanno risultati. Se si vogliono raggiungere gli obiettivi ed avere risultati positivi migliorando la realtà, bisogna che sussistano "condizioni necessarie e "condizioni sufficienti". Se davvero si vuol "realizzare" un sistema *lean* è necessario unire i tre termini: *Thinking + Method + Action*.

2. Back to the Basic

Di recente si sente spesso parlare di "*Back to the basic*".

Si è cominciato a usare questa espressione in riferimento al settore automobilistico, al settore elettrico e degli elettrodomestici. Negli ultimi anni ci si è focalizzati sulla catena del valore, su come produrre valore nell'ottica dei processi nel loro insieme. Penso che il movimento *Back to the basic* sia il tentativo di rivedere ancora una volta i processi che "creano valore".

Ci troviamo a questo punto in una situazione appropriata a mostrare la vera caratteristica del *Lean Thinking*, del *Lean Production System*. Si dice che la storia si ripete e la cosa vale anche per il settore delle tecniche manageriali.

3. Dall'applicazione nel settore manifatturiero all'applicazione nel settore dello sviluppo prodotti/servizi

Il metodo e gli elementi del *Lean Thinking* non si applicano solo nel campo della produzione, ma sono importanti anche per il campo dello sviluppo prodotti e nel settore proprio del personale di staff: qui i risultati sono davvero rimarchevoli.

Presso la Toyota in Giappone, ormai da 10 anni si continua a innovare nell'area dello sviluppo basandosi sugli elementi del *Lean Thinking*. Si hanno risultati notevoli con tecniche che vanno sotto il nome di "Knowledge Kanban", "Tecniche K I (Knowledge Intensive)" ecc. Penso che il bilancio 2001 di Toyota sia memorabile.

4. Coinvolgere i fornitori nell'intero sistema lean

Per realizzare concretamente il *Lean Thinking*, la *Lean Production* e per generare dei risultati positivi nel senso tradizionale, è importante che davvero si realizzi un *Lean System* dal punto di vista olistico.

E' indispensabile, a questo scopo, lo sviluppo di un sistema che preveda il coinvolgimento dei fornitori che in Europa, diversamente dal Giappone, sono indipendenti e non è semplice inserirli come un ingranaggio all'interno di un sistema manageriale. Tuttavia

questa è una delle condizioni sufficienti di cui parlavo prima. Ci vuole del tempo, ma è necessario che si cambi mentalità cominciando dai concetti di *Lean Thinking*. E, poi, bisogna anche comprendere che la realizzazione di un sistema di *Lean Production* tende a rafforzare altresì la competitività dei fornitori.

Ho scritto queste riflessioni così come mi sono venute in mente, ma con l'orgoglio che deriva dal fatto che Jmac ha sviluppato il JIT (*Just in time*) insieme a Toyota e lo ha diffuso nel mondo.

COME GESTIRE LA TRANSIZIONE DA UN'AZIENDA TRADIZIONALE ALLA "LEAN ENTERPRISE"

Gestire un progetto di implementazione in ottica Lean Thinking



Paolo Sganzerla
(Responsabile dell'Area Lean Enterprise & Manufacturing)

1. Aziende differenti - approcci differenti – una comune linea guida

"Quanto durerà per la nostra azienda il processo di cambiamento?"

"Quali tool devono essere applicati nella nostra azienda?"

"Dobbiamo necessariamente cambiare l'organizzazione per diventare snelli?"

Sono solamente alcune delle numerose domande che le aziende fanno quando si parla di Lean Thinking.

L'unica risposta certa a questo tipo di domande è che si tratta di un percorso complesso che richiede tempi lunghi per cogliere gli obiettivi sostanziali che sono riportati in letteratura, ma che può portare a risultati interessanti anche in tempi brevi.

Le iniziative a spot (corsi di formazione, settimana del *lean thinking*, ...) possono servire solamente a sollecitare interesse in qualche soggetto particolarmente sensibile, così come eventuali benefici

dovuti a *kaizen* locali si disperdono ben presto nella comune indifferenza.

Deve quindi essere sviluppato un piano analitico di attività con un orizzonte di almeno un anno e mezzo, in cui, modifiche organizzative, training e attività di miglioramento siano pianificate in funzione degli specifici obiettivi aziendali.

Aziende diverse (grandi multinazionali con numerosi siti produttivi, piccole o medie imprese locali, imprese private o aziende pubbliche, ...) devono sviluppare il loro personale percorso di implementazione, seguendo le linee guida e i principi base sotto elencati:

- Ripensare il valore dal punto di vista del cliente (fornire il prodotto sbagliato nel modo giusto è *muda*, cioè spreco).
- Mappare il flusso del valore e individuare le attività che non generano valore.
- Creare il flusso per ridurre i *lead time* (organizzare per processi).
- Far tirare il valore (la produzione) dal cliente (se i *lead time* si abbreviano...).
- Inseguire la perfezione (creare valore con zero difetti).

2. Rigore metodologico e approccio pragmatico

"Fare la cosa giusta nel miglior modo possibile".

Dietro la semplicità e l'ovvietà di questa affermazione si nasconde tutta la complessità che deve essere gestita per portare una azienda a essere una *best in class*.

Uno dei rischi maggiori che si corrono nell'intraprendere un progetto di trasformazione snella risiede appunto nel focalizzare l'attenzione e gli sforzi solo su uno dei due aspetti citati, ovvero la ricerca di cosa sia giusto fare o la via più efficiente per farlo.

Naturalmente il rischio appena citato ha precise e fondate motivazioni, che risiedono nelle competenze necessarie a gestire aspetti strategici e operativi e sul fatto che tali competenze appartengono a figure e livelli aziendali distinti fra loro.

Spesso si confondono gli strumenti, come il *kanban*, le 5S, lo SMED con il metodo, ignorando il fatto che questi rappresentano una parte sicuramente importante ma non sufficiente del processo di trasformazione.

Bisogna quindi essere rigorosi nella salvaguardia dei principi base del Lean Thinking e pragmatici nella scelta degli specifici tool da utilizzare.

3. I passi per l'implementazione: è nato prima l'uovo o la gallina?

Il risultato ottimale che si vorrebbe ottenere è un'azienda in grado di gestire a flusso tutti i propri processi, supportata da una rete di fornitori affidabili e flessibili, con prodotti progettati per essere facilmente industrializzati e personalizzati sulle esigenze del cliente; da dove si deve iniziare?

La risposta è una sola: da un processo produttivo pilota!

Non si tratta di una scelta strategica, ma tattica: in produzione è normalmente più facile raggiungere

ottimi risultati in tempi ragionevolmente brevi, grazie all'applicazione di tecniche e metodologie ben collaudate, per poter mostrare un esempio "funzionante" del nuovo modo di lavorare (ai fornitori, alle altre funzioni aziendali, ai clienti).

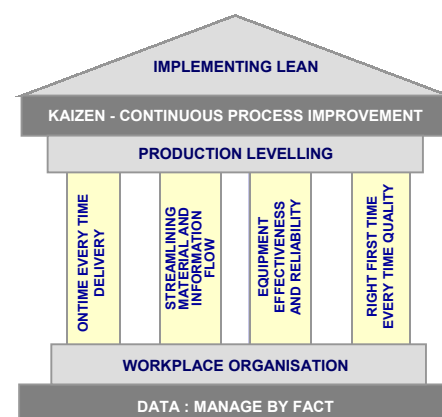
Ogni singolo processo aziendale è correlato ad aspetti organizzativi, a scelte strategiche e a condizioni al contorno tali per cui ogni azione di miglioramento, da sola, non può portare alla "perfezione", nemmeno in produzione.

Per questo motivo, oltre a pianificare e realizzare l'intervento pilota, bisogna proseguire con l'estensione della *Lean Trasformation* a tutti gli altri processi, generando in questo modo una sorta di reazione a catena del miglioramento.

4. Le chiavi del successo

- Forte *commitment* del top management.
- Una organizzazione del progetto solida e chiaramente definita.
- Rigore nel seguire le linee guida.
- Perseveranza nella gestione del cambiamento.

Il "Tempio" del Lean Thinking



Lean Thinking: un nuovo modo di vedere l'azienda (per un occidentale).

Da quando nel 1989 Womack e Jones hanno pubblicato il loro famoso libro "La macchina che ha cambiato il mondo", si è iniziato a parlare di Lean Production, Lean Manufacturing, Lean Enterprise, e Lean Supply Chain, per indicare le differenze tra il sistema manifatturiero giapponese ed le classiche logiche gestionali dell'industria occidentale.

Nel 1996 gli stessi autori con la pubblicazione di "Lean Thinking" hanno coniato un termine nuovo, per fare comprendere al mondo occidentale che i successi delle imprese giapponesi non sono nati per caso o solamente grazie alla rigorosa applicazione di alcune tecniche di management in fabbrica, ma grazie ad un modo completamente diverso di "pensare" l'azienda ed il suo rapporto con il mercato.

In realtà i due autori non hanno inventato un nuovo modo di gestire le aziende, ma hanno sistematizzato in un percorso logico le linee guida, gli strumenti e i passi necessari per rendere le aziende occidentali più "snelle" ed orientate al cliente:

- *Lean Enterprise: a way to do more and more with less and less: less human effort, less equipment, less time, less space, while coming closer and closer providing customers with exactly what they want* (D.T. Jones - Lean Thinking).

Questo approccio non nasce da una geniale intuizione, ma da una ricerca sistematica di tecniche e di strumenti manageriali applicati con successo nelle imprese giapponesi e sviluppate in oltre 50 anni di storia, dal dopoguerra ai giorni nostri.

L'approccio Lean Thinking mira alla massimizzazione di ciò che crea valore per il cliente, eliminando tutti gli sprechi che il cliente non è disposto a pagare.

Fin dalla sua costituzione Jmac Consiel ha contribuito alla diffusione di queste tecniche e strumenti in Italia, grazie ai legami con la nostra casa madre di Tokyo e grazie alla collaborazione con autorità accademiche e studiosi di alto livello in Italia e in Europa.

In questo contesto si inserisce la collaborazione con il Prof. Peter Hines della Cardiff University, fondatore con Dan Jones ed attualmente direttore del Lean Enterprise Research Center, la massima istituzione europea per la diffusione del Lean Thinking.

La sfida che attende le aziende italiane nei prossimi anni è quindi quella di cambiare il modo di "pensare" i propri metodi di gestione, per continuare ad essere competitive in mercati sempre più complessi, dove i fattori chiave del successo saranno sempre di più:

- *Qualità*
- *Costi*
- *Flessibilità, Velocità e Servizio al Cliente*

Sette strumenti per mappare il flusso del valore

di Peter Hines^(*)

Per comprendere e migliorare i differenti "flussi di valore" (value stream) presenti in un'azienda è necessario mappare i "processi a valore aggiunto" che si svolgono all'interno ed all'esterno dell'azienda stessa.

"I Processi a valore aggiunto" sono gli unici processi, che permettono di realizzare un prodotto (o servizio), il cui valore è realmente percepito dal cliente.

La differenza tra il concetto "tradizionale" di supply chain (o value chain) e il concetto di value stream, è che il primo include tutti i processi/attività che vengono svolti all'interno o all'esterno dell'azienda per fornire il prodotto/servizio, mentre nel secondo caso ci si focalizza solamente sulle attività che conferiscono valore, percepito come tale dal cliente, al prodotto/servizio fornito.

Obiettivo di questo articolo è l'identificazione di un set di strumenti per effettuare una adeguata mappatura del value stream, che non deve essere vista come una risposta a tutte le esigenze, ma solo come un supporto ad una efficace rappresentazione del "value stream".

.....

^(*) Direttore del Lean Enterprise Research Centre. Estratto e traduzione dell'articolo "The seven value stream mapping tools"

1. **Process activity mapping:** si tratta di uno strumento tipico dell'*industrial engineering* che è utile per identificare e eliminare sprechi, attività ridondanti o flussi fisici e decisionali troppo complessi; il risultato di questo tool è una mappa del processo con evidenziate attività, trasporti, ispezioni e punti di stoccaggio ...
2. **Supply Chain Response Matrix:** è uno strumento dedicato alla riduzione dei tempi e dei trasporti logistici; ... si tratta di un sistema per diagrammare il lead time evidenziando colli di bottiglia e punti di accumulo di inventario ...
3. **Production Variety Funnel:** si tratta di uno strumento che identifica l'impatto della complessità all'interno del value stream; ...Viene utilizzato per comprendere quanto la varietà e la complessità del prodotto/processo impattano sull'efficienza e l'efficacia del value stream.
4. **Quality Filter Mapping:** si tratta di uno strumento appositamente creato per identificare dove vengono generati problemi di qualità all'interno della supply chain;... Vengono riconosciuti tre tipologie di "difetti": difetti di prodotto (che giungono fino al cliente), difetti di servizio (non legati al prodotto ma al servizio fornito al cliente), difettosità "interna" (problemi di qualità che, pure essendo intercettati all'interno del processo produttivo, generano comunque sprechi di risorse).

- 5. **Demand Amplification Map:** noto anche come effetto "Forrester", mostra come, in un processo non "snello", a fronte di variazioni anche minime della domanda, si ha un effetto amplificato sulla fasi produttive a monte e di conseguenza sulla struttura e la dimensione degli stock ...
- 6. **Decision Point Analysis:** si tratta di uno strumento per determinare il punto di disaccoppiamento degli ordini dei clienti all'interno del Value Stream (passaggio da sistema PULL a PUSH)... Può essere utilizzato come strumento di simulazione per valutare gli effetti di vari scenari alternativi nella definizione della "Future State Map".
- 7. **Physical Structure mapping:** con questo strumento viene rappresentata l'intera supply chain sotto il punto di vista, sia della struttura fisica, che della struttura dei costi.

Nella tabella riportata in figura si evidenziano le correlazioni esistenti tra gli strumenti e le diverse tipologie di sprechi (i "MUDA"), per cui possiamo immaginare questo set di strumenti come un paio di "occhiali speciali" in grado di rendere visibile gli sprechi nascosti nel value stream.

	PROCESS ACTIVITY MAPPING	SUPPLY CHAIN RESPONSE MATRIX	PRODUCT VARIETY FUNNEL	QUALITY FILTER MAPPING	DEMAND AMPLIFICATION MAPPING	DECISION POINT ANALYSIS	PHYSICAL STRUCTURE VOLUME VALUE
Over Production	L	M		L	M	M	
Waiting	H	H	L		M	M	
Transportation	H						L
Inappropriate Processing	H		M	L		L	
Unnecessary Inventory	M	H	M		H	M	L
Unnecessary Motion	H	L					
Defects	L		H	H			

UN NUOVO LIBRO SUL GIAPPONE

Jmac Consiel, da sempre porta privilegiata per l'Estremo Oriente e in particolare per il Giappone, ha collaborato perché venisse pubblicato in Italia l'ultimo libro del nostro partner Vittorio Volpi.



Il Giappone, un paese geograficamente lontano ma estremamente vicino per le sue problematiche

"Data l'enorme importanza che il Paese del Sol Levante riveste sotto l'aspetto sia economico sia geopolitico, ritengo indispensabile capire a fondo il Paese e quello che potremmo definire il 'paradigma giapponese'. Dovremmo evitare di essere colti di sorpresa, come è accaduto più di una volta in passato... Dato che la maggior parte di noi stranieri non compie particolari sforzi per cogliere le differenze culturali, così da poter gettare un 'ponte' per la comprensione reciproca, il risultato finale dell'approccio [verso il Giappone] è spesso soltanto una miscela di confusione, irritazione e frustrazione, sia nei rapporti personali sia in quelli di affari".

Ci sembra che la metafora del "ponte" sia quella più appropriata per descrivere la figura dell'autore del libro *Giappone - L'identità perduta (Un punto di vista originale sulle sfide sociali, culturali ed economiche che il Paese si*

trova ad affrontare, Sperling & Kupfer Editori, Milano, Maggio 2002) e i contenuti di questa sua ultima fatica editoriale. Vittorio Volpi, per molta parte della sua vita e mediante le sue attività e i suoi scritti, ha cercato di creare dei collegamenti tra l'Italia e il Giappone. Ha tentato di far conoscere i giapponesi agli italiani e questi agli abitanti dell'arcipelago nipponico. Da operatore economico ha introdotto in Giappone tante aziende italiane provvedendo a far loro comprendere i tratti salienti di un popolo ritenuto spesso un enigma agli occhi degli occidentali. Da persona che ama il Giappone come sua seconda patria e, specialmente per questa ragione, nell'opera appena pubblicata può anche essere severo nei suoi giudizi nei confronti del suo paese di adozione.

Scritto originariamente in giapponese per i giapponesi, il libro è un utile strumento per farsi un'idea approfondita della situazione attuale del Giappone. Tutti siamo informati quotidianamente dai giornali sulle difficoltà economiche e finanziarie del Paese del Sol Levante, ma non tutti riusciamo a risalire alle cause profonde di questo malessere. E' a queste, invece, che ci rimanda il dottor Volpi: egli non solo esamina i motivi che hanno portato il Giappone, che sembrava solo un decennio fa sulla strada del primato mondiale nell'economia, a una situazione di recessione da cui gli riesce difficile uscire, ma anche gli indica nuove strade su cui dovrebbe incamminarsi con coraggio e lungimiranza. L'autore non ha esitazioni nel denunciare i mali oscuri del Giappone nella politica, nella burocrazia, nell'organizzazione sociale, nelle abitudini comportamentali, nella scuola, nella famiglia, nei rapporti di

lavoro, nel settore industriale, finanziario e aziendale in genere. Sulla base della sua esperienza e delle conoscenze acquisite in trent'anni di vita in Giappone, Vittorio Volpi è in grado di suggerire utili prospettive ai giapponesi perché il loro paese possa assumere un ruolo importante nel mondo e questi suggerimenti, almeno a giudicare dalle reazioni positive alla pubblicazione del libro, sono stati accolti come espressione di uno studioso che conosce e vuole sinceramente la rinascita del Giappone.

Come guida alla lettura del libro risulta utile l'introduzione di Akira Koudate, technical advisor della nostra azienda di consulenza: è interessante notare come un giapponese offra agli italiani le chiavi di lettura di un libro scritto da un italiano che ricorda ai giapponesi il coraggio riformatore dell'epoca Meiji.

Per il pubblico italiano ci sono nel libro di Volpi degli utili insegnamenti. Anche in Italia ci si trova o, presto, ci si troverà nella necessità di dover affrontare riforme e cambiamenti che l'autore suggerisce al Giappone. Le sfide di carattere culturale, politico, sociale, economico ed organizzativo del Giappone sono molto simili alle sfide di fronte a cui è posta l'Italia. E' per questo che l'opera può rivelarsi estremamente preziosa per tutti coloro che hanno rapporti diretti con il Giappone e anche per quelli che vogliono approfondire le vicende di un popolo che fa parte della nostra stessa umanità. Le esperienze degli altri

possono essere un ammaestramento per la propria vita e il proprio futuro, anche se l'altro vive a migliaia di chilometri di distanza.

