

Alcune riflessioni sullo stato dell'arte, durante una passeggiata per Venezia con Nicola Giansin, amico di lunga data nonché consulente ed esperto di Lean Thinking. Le considerazioni che seguono partono da esperienze concrete e cercano di fornire indicazioni utili per coloro che hanno intrapreso o stanno per intraprendere un percorso dalle potenzialità immense

Tutto scorre, logistica compresa...

PANTA REI?

Lean thinking tra mito e realtà

 DANIELE SEMENZATO

Premessa

“Panta rei (tutto scorre)”, affermava Eraclito, riferendosi al continuo divenire delle cose del mondo. Ma in azienda possiamo dire la stessa cosa? Come fare in modo che la principale caratteristica del pensiero snello si realizzi completamente in azienda? A circa un anno da un primo bilancio basato su una serie di nostre interviste (vedi *Il Giornale della Logistica: “Nobody is perfect” - settembre 2004 - N.d.R.*), propongo a Giansin di tornare su quegli argomenti per trarre nuovi spunti da un'altra decina di interviste con manager di aziende manifatturiere di medie dimensioni italiane.

L'appuntamento è alle undici in campo Santa Margherita dove facciamo una sosta per un caffè che prendiamo al Caffè Rosso.

“Nel precedente articolo - attacca Giansin

con piglio sicuro - si arrivava alle conclusioni che in area tecnico-produttiva ci sono le conoscenze dei fondamentali del pensiero snello. Molte delle aziende intervistate erano orientate alla misura di alcuni indici di prestazione e anche all'avvio di attività di benchmarking per confrontarsi con altre realtà simili.”
“È vero - aggiungo io - era ancora grande la distanza da modelli lean ottimali ma, concludendo sullo slogan “nobody is perfect”, abbiamo dato nuova enfasi al miglioramento continuo e alla tensione alla perfezione. Nelle nuove interviste abbiamo cercato di andare oltre la fabbrica. Abbiamo cercato di capire se e come è possibile arrivare ad un modello di impresa snella, e quali siano i vincoli, le criticità, le leve su cui agire per gestire questo cambiamento. In altre parole, a partire dalla fabbrica, quale ruolo ha la direzione Operations nell'estensione del cambiamento, come

possiamo coinvolgere e riprogettare le altre funzioni, gli altri processi, i meccanismi di governo?”

Ci dirigiamo verso la chiesa dei Carmini o S. Maria del Carmelo. Percorrendo la fondamenta del Soccorso arriviamo in fondamenta e campo S. Sebastiano...

Non perdendosi neanche un fotogramma degli scorci che si affiancano a destra della nostra camminata, Giansin riprende il filo del discorso dicendo che “Nell'affrontare il passaggio all'azienda snella emergono una serie di vincoli che si possono riassumere in questi punti.

- **Le resistenze interne al cambiamento.** Sono un corollario assai comune nelle fasi di apertura dei cantieri di miglioramento: l'aneddotica aziendale non manca in questo campo ed ha attribuito a figure aziendali coriacee ed inossidabili soprannomi quali i marescialli, i senatori, i brontosauri. Sia Carel Spa che Dab pumps Spa e Bpt ci dicono che il processo di cambiamento non è indolore! Sia sul campo delle risorse interne che nel recinto dei fornitori la metamorfosi lean obbliga a una “conta” sia in termini di propensione motivazionale che in termini di adeguatezza delle competenze. Nel caso dei fornitori spesso si deve operare una forte riduzione numerica (fino al 50%) del numero degli stessi. È l'effetto dell'azione combinata di due istanze molto forti che sono in primo luogo la costruzione di un livello privilegiato di relazioni di fornitura, cui sono delegate le interlocuzioni di livello inferiore, e, secondariamente, la sempre maggiore com-

plexità e valore dei componenti acquistati esternamente.

- **Approccio “folkloristico”** con la materia: ne parlano in tanti, molti conoscono gran parte del vocabolario della lean production. Spuntano però anche gli ostruzionisti ad oltranza, quelli più resistenti al cambiamento, per loro kaizen è diventato uno scioglilingua dissacratorio per allietare la pausa caffè... In effetti molti principi lean possono, se presi alla leggera o fraintesi, essere sbrigativamente liquidati come “semplice buon senso” e si prestano quindi a facile e deleteria banalizzazione.
- **Strumentazione metodologica della contabilità industriale** inadeguata in una prospettiva di “lean transformation”. Un paio di “incongruenze” di questo tipo sono tra le più citate e paradigmatiche e riguardano: le simulazioni per il calcolo del margine di contribuzione multiprodotto, nelle decisioni tra “make or buy”; l'effetto, sul costo del prodotto, delle tecniche lean di riduzione delle scorte finali di esercizio (*rimando i lettori che desiderassero un utile approfondimento all'articolo di L. Canepari pubblicato sul numero di SISTEMI&IMPRESA, marzo 2005, N.d.R.*)”

Arriviamo alle Zattere, senza che il ragionamento di Nicola Giansin abbia avuto un qualsiasi cedimento logico, e qui, alzando lo sguardo oltre i nostri pensieri, possiamo ammirare l'isola della Giudecca con le due chiese, quella del Redentore e quella delle Zitelle.

Introduco un nuovo tema: quello del mercato di fornitura nei paesi low-cost. Una sfi-



Nicola Giansin (a destra), è Chief Consultant di Jmac Europe Spa; Daniele Semenzato (a sinistra), articolista del Giornale della Logistica, manager esperto di Lean and Change Management



biamiento. In molte delle tue interviste – prosegue sbirciando la lavagnetta di un menu esposto ed entrando nel locale - si legge, spesso tra le righe, la consapevolezza del manager, quasi sempre manager di formazione e cultura tecnica, riguardo alla stringente necessità di padroneggiare abilità specifiche per la conduzione dei processi organizzativi di cambiamento. Chi ha potuto farla, vedi l'ingegner Menon di Dab (*Dab pumps Spa, N.d.R.*), ha decisamente valorizzato l'efficacia dei corsi e master post universitari.”

Non viene mai abbastanza sottolineato – lo interrompo - che, tranne casi di precedenti esperienze nell'azienda di famiglia, il manager di formazione tecnica ha solo poche nozioni dei fondamentali economici od organizzativi di come funzioni un'azienda ed il mercato.

“A me pare” - aggiungo - “che non si faccia altro che replicare uno stereotipo di genere evolucionista (alla Darwin per intenderci) cui certa classe imprenditoriale è ancora molto affezionata, ed al quale si sono supinamente accodati molti soloni del recruitment”.

Voglio dire che riconosco quasi dovunque in azienda tre archetipi di posizioni manageriali: quella del piazzista, quella del ragioniere e quella del perito. Se l'upgrade formativo degli ultimi decenni per le prime due posizioni si è orientato principalmente attingendo al bacino delle specializzazioni economiche e statistiche, la terza è feudo incontrastato delle lauree tecniche.

Dopo aver “doppiato” la punta camminiamo lungo il Canal Grande fino alla chiesa della Salute e ammirando la vista che ci si para dinanzi, introduco un nuovo tema, quello della condivisione e della partecipazione al percorso lean. Figlio di una cultura, quella giapponese, che anche nella pratica religio-

sa assegna un ruolo determinante alla ritualità ed ai simboli nel percorso di scoperta della realtà fisica degli oggetti e del mondo, anche l'agire “lean” ha bisogno di trovare riferimenti visibili e riscontri immediati sul Gen Ba ai piccoli o grandi cambiamenti che opera. Il *visible management* si è rivelato

essere uno strumento potentissimo per rendere accessibili e condivisi tutti i miglioramenti ottenuti nell'ambiente di lavoro, nei prodotti, nei processi, nelle vendite.

Pianta di Venezia (in basso) e un caratteristico vaporetto



“Camminare per i corridoi di una fabbrica snella, - gli dico - come mi è capitato di fare recentemente, durante una visita nello stabilimento motociclistico di Ducati (*a Borgo Panigale, vicino a Bologna, N.d.R.*) vuol dire dire orientarsi con estrema facilità in un percorso manifatturiero che si svolge ordinato ed armonioso in locali puliti, areati e ben illuminati”.
“Più che alla realtà di tante officine meccani-

da tutta speciale quella che in apparenza richiede il difficile compito di conciliare due esigenze opposte: da una parte la *lean transformation*, per tendere all'eccellenza attraverso il processo di miglioramento continuo delle prestazioni (*kaizen, N.d.R.*); dall'altra, frutto della globalizzazione mercantile, l'inedifabile necessità di utilizzare i vantaggi economici delle fonti di approvvigionamento low-cost nei paesi a basso costo della manodopera, segnatamente Cina ed India.

Una situazione per tanti versi paradossale e così suggerisco a Nicola una breve divagazione. “Mi viene in mente” esordisco “la divertente situazione di quella “distratta” studentessa che annuncia al padre di essere “un po' incinta” per giustificare la sua inaspettata gravidanza frutto di qualche pasatempo amoroso con un compagno di liceo!”; ovviamente nel nostro caso non si può essere “un po' snelli” e contemporaneamente riempirsi i magazzini di merci comprate a poco prezzo in estremo oriente. “La scorciatoia del sourcing low-cost - mi spiega Nicola - sembra mettere le aziende nella situazione del celebre aforisma di Oscar Wilde quando sentenza “di resistere a tutto meno che alle tentazioni”... Oltre a vincoli esterni - insiste il mio interlocutore - ci sono anche criticità interne all'area operations. Quali sono queste criticità? - chiedo mentre giriamo per la fondamenta Nani dove si trova lo squero di S.Trovaso e, visto che i tocchi del campanile annunciano la mezza, cerchiamo un bacaro per continuare il nostro colloquio davanti ad un aperitivo.

“Per esempio le competenze manageriali necessarie a coloro che sono chiamati a coagulare il consenso intorno al processo del cam-

Il TAO della logistica. E la torta del Prof. Stock

Rinfrancati da una breve pausa seguiamo per le Zattere e arriviamo fino alla punta della Dogana, dove restiamo 3per un attimo ammirati dal magnifico panorama dell'intero bacino di San Marco

“Ma allora Nicola,” - lo provo - “a fronte di questi vincoli e queste criticità, qual è la via da percorrere? Per rimanere in ambito filosofico, esiste un Tao del Lean Thinking?”

Vedi - continua lui - non si deve mai dimenticare che il filo conduttore di qualsiasi valutazione deve comunque essere il VMS (*value stream mapping - N.d.R.*), perchè solo da quell'analisi, in particolare dal concetto di Valore per il cliente, sarà possibile identificare i processi che generano valore e dividerli a livello aziendale. Il cinico di turno (o il buon senso comune di cui si parlava all'inizio) potrebbe obiettare che non ci vuole tanta fantasia per capire quali sono le prestazioni che il cliente mette al primo posto: precisione e puntualità nelle consegne, qualità ineccepibile dei prodotti, grande varietà della gamma offerta, assistenza tecnica post-vendita, servizio sulle parti di ricambio, prezzi concorrenziali. Ma la condivisione di questi valori fa la differenza nella realizzazione pratica. Un campo di applicazione dell'analisi del valore riguarda la scelta delle lavorazioni strategiche che è bene rimangano in fabbrica perchè riconosciute come generatrici di valore. Certo è che il fenomeno del depauperamento del know how produttivo e di progettazione rimane il rischio più minaccioso che corre il sistema manifatturiero italiano quando approccia con troppa disinvoltura, o scarsa lungimiranza, i progetti di trasferimento in Asia di pezzi sempre più consistenti dell'apparato produttivo.

L'analisi del valore offre anche una prospettiva in cui collocare l'internazionalizzazione delle strutture produttive. Infatti le raccomandazioni della pratica snella per la creazione di una rete locale di fornitura in “aspirazione diretta” con il flusso “tirato” dall'azienda committente, poco si conciliano con il “full container” che solca gli oceani per almeno due mesi prima di

giungere a destinazione e riempire fino al tetto i magazzini con il motivato dubbio che il prodotto sia della qualità voluta.

“Dunque - mi viene da dire - se esiste il Tao della logistica esso ci indicherà la strada per conciliare queste due apparentemente antitetiche esigenze: in realtà la soluzione esiste già, basterebbe fare proprio il principio olistico secondo cui ogni satellite delocalizzato dell'organizzazione aziendale opera secondo il corredo metodologico “lean” della casa madre. In altre parole è già tracciata la strada per le aziende snelle che decidono di “internazionalizzare” la base produttiva per servire nuovi mercati; di basso profilo strategico è invece la decisione di una mediocre coabitazione tra processi di miglioramento lean ed il banale sourcing low-cost.

“Te la ricordi - gli chiedo divertito - la metafora casalinga usata qualche anno fa? Eravamo al Logimaster di Verona, nel corso di una lezione del professor James R. Stock (Professor of Marketing and Logistics - University of South Florida - USA).

Raccontava come da cuoco dilettante e appassionato di cucina, e di dolci in particolare, di tanto in tanto si cimentasse a sfidare la moglie nella preparazione di un classico *cheese cake*, che entrambi poi sottoponevano al giudizio di una giuria di amici: ebbene, raccontava sconsolato il professor Stock, “gli ingredienti erano i medesimi, le dosi le stesse e anche la preparazione e la cottura erano le stesse...ma il risultato, ahimé no” e concludeva dicendo che il dolce preparato da sua moglie vinceva sempre la gara!

che caotiche, rumorose e affollate - riprende Nicola - quello che si vede ricorda da vicino la precisione e l'affidabilità di una moderna sala operatoria".

Ma non va assolutamente trascurato l'enorme potere didascalico che molti "segni" concreti del cambiamento hanno sul gruppo: di qui la fondamentale importanza di attuare fin dall'inizio azioni che modifichino la realtà preesistente. Un nuovo lay-out "tirato" di reparto o di ufficio, segnali, frecce, cartellonistica grande e colorata, misurazioni visibili delle *performance*, etc. Tutto questo evita il rischio di banalizzazione dei principi e delle soluzioni proposte dal modello snello. *Prendiamo il traghetto, ovvero la gondola usata abitualmente dai veneziani, per S. Ma-*

ria Zobenigo o del Giglio per passare dall'altra parte del Canal Grande, e finché ci lasciamo trasportare dall'agile imbarcazione Gianesin riprende il nostro discorso e torna al punto fondamentale della formazione.

"Ancora una volta occorre ribadire - dice bandando a tenersi in equilibrio al centro dello scafo - la necessità di figure manageriali che imprimano un'accelerazione centrifuga alla cultura "lean" in azienda, per farle fare il salto ad un livello superiore, liberandola dai limiti circoscritti del trionfo logistica-fornitori-produzione. Sono i segnali deboli, le piccole cose, le sfumature che fanno la differenza ed il saper cogliere questi segnali non è prerogativa degli stregoni del sapere o altro del genere: sono le

persone che giornalmente lavorano nel Gen Ba che possono e sanno captare questi segnali e trasformarli in

vantaggi competitivi. Compito del *lean trainer* è di insegnare alle persone ad ascoltare questi segnali e a trasferirli in metodi operativi.

"Per fare un altro esempio, - aggiungo salendo gli scalini dell'imbarcadero di S.M. del Giglio - visto che siamo entrambi musicisti dilettanti e grandi appassionati di musica, mi pare che sia-

mo nella medesima situazione di una persona che, pur dotata di un buon orecchio musicale, non potrà valorizzare del tutto il suo talento se non avrà la fortuna di trovare un maestro che gli faccia percorrere tutti i gradi dell'apprendimento sia pratico che teorico. (quale pianista non ricorda con riconoscenza le interminabili ore passate davanti al *Gradus ad Parnasum* del Clementi per impadronirci della tecnica strumentale?).

È inutile girarci intorno, perché questo della formazione manageriale è il punto nodale di tutta la faccenda: dobbiamo colmare velocemente il ritardo cronico accumulato della formazione manageriale nelle aziende italiane, soprattutto se il confronto avviene con i paesi del nord Europa (Svezia al primo posto), ma anche

della Spagna o della Francia. Siamo davanti alla facciata della chiesa del Giglio, bell'esempio di barocco che custodisce l'unico dipinto veneziano, una Madonna con Bambino, di

Pietro Paolo Rubens e abbiamo la sensazione che la nostra conversazione si sia sviluppata all'interno di un itinerario

FAFID 688 (2006) 05 p.11 087806115(09) (5) p.38