

Massimo Moreschi
Maurizio Pedrelli
Alessandro Rolla

ESTE
libri

SOSTENERE IL MIGLIORAMENTO CONTINUO

Come tendere verso l'azienda eccellente





a seguire

UN ESTRATTO

dal libro
Sostenere
il miglioramento continuo

LIBRI ESTE

LIBRI ESTE

© 2020 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.
Via Cagliero 23 – 20125 Milano
www.este.it – segreteria@este.it
Realizzazione grafica: ESTE
Realizzazione editoriale: ESTE
ISBN 978-88-98053-40-7

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico,
con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Massimo Moreschi
Maurizio Pedrelli
Alessandro Rolla

Sostenere il miglioramento continuo

Come tendere verso l'azienda eccellente

ESTE
libri

Ai nostri cari

INDICE

PREFAZIONE.....9

INTRODUZIONE11

PARTE PRIMA

Il miglioramento continuo dal vivo

L'esperienza di Francesco Sarti, Direttore della Divisione motori elettrici del Gruppo Alfa e dei suoi colleghi.....19

Capitolo 1. **Adottare una metodologia**21

Capitolo 2. **La capacità di ascoltare**35

Capitolo 3. **L'importanza del fattore psicologico**41

Capitolo 4. **Recuperare gli stakeholder negativi**51

Capitolo 5. **L'empowerment dei team**57

Capitolo 6. **Attenzione agli aspetti organizzativi!**63

Capitolo 7. **Evitare le scorciatoie**73

Capitolo 8. **Il miglioramento continuo è un processo**85

Capitolo 9. **La struttura organizzativa più adatta**93

Capitolo 10. Vision e value stream map future	111
Capitolo 11. Soluzioni studiate <i>ad hoc</i>	125
Capitolo 12. Il miglioramento continuo nei servizi	129
Capitolo 13. Il monitoraggio dei risultati ottenuti	133
Capitolo 14. Epilogo e conclusioni	137
 PARTE SECONDA	
Raccomandazioni per implementare e sostenere efficacemente il processo di miglioramento continuo	141
Capitolo 15. Partire con il piede giusto	143
Capitolo 16. Portare il focus del miglioramento continuo sulle value stream	147
Capitolo 17. Assegnare la responsabilità delle value stream	159
Capitolo 18. Prevedere un presidio specialistico per il miglioramento continuo	173
CONCLUSIONI	181
 ALLEGATO	
Modelli organizzativi e modologie a supporto del miglioramento continuo	185
BIBLIOGRAFIA.....	215
AUTORI	217

PREFAZIONE

È passato poco più di un anno da quando sono stato invitato a partecipare al *Monozukuri & genba empowerment business case parade*, evento tenutosi a Yokohama nel Febbraio 2019, per premiare le aziende giapponesi che si sono distinte per l'applicazione delle nuove tecnologie IoT ai processi di qualità tra gli oltre 500 partecipanti convenuti per ascoltare, vedere e acquisire conoscenza significativa per il miglioramento (*kaizen*) delle proprie persone e della propria organizzazione di appartenenza, piccola o grande che sia.

Ed è un anno esatto da quando la Fabbrica Faro di Ansaldo Energia, nella quale da più di 10 anni sono state introdotte le metodiche di Tpm (Total productive maintenance) e le 5 S per ridurre gli sprechi e promuovere il miglioramento continuo, ha rappresentato l'Italia all'Innovation Forum Usa-Italy tenutosi a Stanford alla presenza del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella.

In un anno sono cambiate molte cose: nell'attuale scenario, al processo di costante miglioramento che le aziende devono perseguire per garantire la competitività di fronte alle sfide del mercato globale, si sovrappone l'impatto dell'emergenza covid sulle filiere di fornitura che appartengono alle catene del valore relative a settori strategici della manifattura. Gli impatti più significativi coinvolgono le prime due manifatture in Europa: Germania e Italia.

Tale impatto implica rischi di forte discontinuità operativa se non si rafforzano le condizioni politiche, organizzative e tecnologiche per garantire la resilienza delle nostre industrie, come il Cluster Fabbrica Intelligente ha sottolineato nel suo recente documento di visione “Produrre un Paese resiliente”.

D'altra parte l'agenda operativa delle aziende è fortemente concentrata sul mantenimento dell'operatività e la relativa sostenibilità economico-finanziaria: è molto difficile in questa fase vedere nell'innovazione a supporto del miglioramento continuo una delle leve strategiche che potranno supportare la fase di rilancio e di sviluppo attraverso investimenti in grado di generare benefici necessari a non far gravare il nuovo debito sulle spalle delle future generazioni.

Proprio per questo motivo, scrivere un libro in una fase critica e incerta come quella che stiamo affrontando per superare l'emergenza covid e muoversi verso

la ‘nuova normalità’ rappresenta sicuramente un fatto rimarchevole: ancora di più quando il tema principale riguarda il miglioramento continuo e come sostenerlo nel tempo per tendere verso l’azienda eccellente.

L’avvento di Industria 4.0 (l’unica rivoluzione già raccontata in sede di accadimento) e la sua applicazione ai processi di miglioramento continuo e, in particolare, al Lean manufacturing hanno costituito un elemento necessario ancorché non sufficiente per indirizzare il recupero del gap crescente di produttività che negli ultimi anni ha caratterizzato il nostro sistema produttivo: questo stesso modello d’approccio, che ha permesso a suo tempo di evitare la mera ‘digitalizzazione degli sprechi’, può essere oggi riorientato verso i nuovi scenari operativi che l’impatto del covid – anche come acceleratore della trasformazione digitale – sta generando.

Ecco perché ritengo importante il contributo di questo libro nel fornire una valida guida a un’applicazione pratica e di successo del miglioramento continuo. Il libro è basato sulle lezioni apprese da numerosi casi aziendali vissuti in aziende grandi e piccole, raccontati con un linguaggio molto semplice, colloquiale, che rende facile e piacevole la lettura. Ci fa capire che, per favorire un’applicazione più ampia del miglioramento continuo nel mondo industriale, consistente e sostenibile nel tempo, occorre lavorare a tutti i livelli dell’organizzazione sul *mindset*, sui processi, sulle tecnologie e sulle competenze necessarie.

In particolare, la semplificazione dei processi di una fabbrica intelligente sempre più resiliente, connessa e integrata è un presupposto fondamentale per applicare nuove tecnologie (in particolare robotica, IoT e Intelligenza Artificiale) che puntino ad aumentare e non a sostituire le capacità del capitale umano. E il concetto di agilità caratterizza sempre di più la capacità delle grandi aziende di promuovere e operare all’interno di un ecosistema collaborativo formato da clienti, fornitori, università e centri R&S, partner tecnologici, startup e PMI innovative. L’ecosistema collaborativo del quale il Cluster Fabbrica Intelligente fa parte esercitando una missione importante e inclusiva.

Luca Manuelli
CHIEF DIGITAL OFFICER DI ANSALDO ENERGIA
E PRESIDENTE DI CLUSTER FABBRICA INTELLIGENTE

INTRODUZIONE

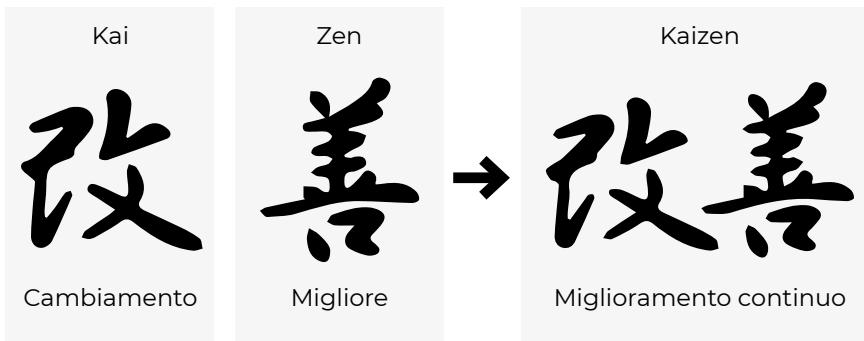


Figura 1. Ideogrammi giapponesi relativi al miglioramento continuo

L’Italia è il secondo Paese manifatturiero in Europa dopo la Germania, ma il confronto fra le due nazioni in termini di produttività delle imprese è impietoso: secondo i dati Ocse, dal 1995 al 2018 la produttività in Italia, espressa come Pil per ora lavorata, è cresciuta su base annua dello 0,3%, rispetto all’1,6% della Germania¹. Relativamente a questo indicatore, l’Italia si colloca al penultimo posto in Europa, prima della Grecia (-1,09%); se prendiamo come periodo di riferimento gli anni che vanno dal 2010 al 2016, la situazione è ancora peggiore: la produttività in Italia è aumentata solo dello 0,14% medio annuo.

Qualcuno potrebbe obiettare, probabilmente con buone ragioni, che il Pil non è un indicatore attendibile per questo genere di valutazioni; tuttavia, la situazione resta la stessa se consideriamo qualsiasi altro dato che misuri la produttività nei diversi Paesi industrializzati.

¹ Per maggiori informazioni, rimandiamo a questo link: https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/oecd-compendium-of-productivity-indicators-2019_b2774f97-en#page1 (link verificato il 18 ottobre 2020).

Sulla scarsa produttività del lavoro nel nostro Paese impattano pesantemente fattori esogeni, legati alla burocrazia, all'eccessiva tassazione sul lavoro, ai malfunzionamenti di larga parte dei servizi pubblici, su cui la singola impresa non è in grado di influire. Tuttavia, a disposizione delle imprese esistono anche leve che restano ancora largamente sottoutilizzate: per esempio, il miglioramento continuo (*kaizen* in giapponese, vedi Figura 1).

Il miglioramento continuo si basa sullo sviluppo organizzativo e sulla creazione delle condizioni che facilitano l'apprendimento e la diffusione delle *best practice* (*learning organization*): è una delle leve più efficaci che hanno a disposizione le aziende per incrementare la produttività, perché le spinge ad adottare metodologie e modelli organizzativi (quali la Lean, la Six Sigma, il World class manufacturing, la Theory of constraints - TOC e così via) che portano a incrementare la soddisfazione dei clienti e a ridurre al minimo le risorse impiegate.

Una recentissima ricerca² su un campione di 454 imprese italiane ha evidenziato come quelle che adottano in modo *advanced* i sistemi di gestione ‘snelli’, legati a pratiche di Lean manufacturing, hanno prestazioni molto superiori alle altre: raggiungono risultati più brillanti dal punto di vista delle esportazioni (70% contro il 38%), hanno un Ebitda migliore del 20% e un indebitamento (inteso come rapporto debito-equity) che è meno della metà di quello delle aziende che non li adottano (0,2 contro lo 0,44). In termini assoluti, raggiungono risultati di tutto rispetto: un valore aggiunto per addetto superiore a 12mila euro all’anno, un Ros (Return on sale) del 39%, un Roa (Return on asset) del 44% e un Roe (Return on equity) del 65%.

Tuttavia, l’applicazione pratica del miglioramento continuo non è così diffusa come ci si potrebbe aspettare da questi risultati (e dal fatto che se ne parla da 40 anni!). L’applicazione efficace, poi, lo è ancora meno. La ricerca sopra citata ha evidenziato che le imprese che hanno adottato questo metodo sono il 51% del campione, ma quelle che lo hanno applicato in modo *advanced* – in modo, cioè, consolidato e sostenibile nel tempo – sono solo il 16%, mentre le altre non lo hanno adottato, oppure lo hanno fatto solo

² Apparsa sulla rivista *Economy* a inizio 2020 e sul quotidiano *Il Sole 24Ore* condotta dal professor Furlan, Docente di Management all’Università di Padova e dalla Business School di Vicenza Cuoa.

in modo superficiale e poi spesso abbandonato. Come mai? Probabilmente, azzardiamo noi, perché la sua implementazione non è per niente facile né banale. Scambiando opinioni ed esperienze con imprenditori e manager di diverse imprese del nostro Paese, ci siamo resi conto che, al contrario di quanto accade normalmente, la fase più critica non è l'introduzione dei modelli e delle metodologie da adottare per il miglioramento continuo, quanto, piuttosto, il loro mantenimento nel tempo.

Quando si avvia un programma di miglioramento continuo in azienda, si parte con interventi formativi in aula e sul campo, si realizzano i primi progetti e si ottengono quasi sempre degli ottimi risultati. Grazie a ciò, la direzione prende fiducia e decide di continuare l'esperienza: nuove attività formative, nuovi progetti e nuove responsabilità assegnate per governare il miglioramento continuo. Poi, però, dopo un po' di tempo, piano piano la tensione si allenta, un numero di programmi sempre maggiore si perde per strada e a questo punto, molto rapidamente, le persone sono destinate ad altri compiti e tutto finisce nel nulla.

Già nel 2013, per esempio, Satya Chakravorty, Professore di Operations management presso la Kennesaw State University, affermava che “circa il 60% di tutte le iniziative aziendali Six Sigma non riescono a ottenere i risultati desiderati; confrontando il miglioramento continuo con i programmi di perdita di peso, partono bene, ma troppo spesso falliscono nel generare un impatto di lunga durata, poiché i partecipanti, lentamente, perdono la motivazione e ricadono nelle vecchie abitudini”.

La stessa cosa è confermata da un'intervista condotta dalla McKinsey (Hartman, Johnson, Peterson, Powell e Sheridan, 2017) a cinque manager che da diversi anni stanno applicando la Lean in azienda. Alla domanda “quali sono state le sfide più grandi che ha affrontato la vostra organizzazione nell'aderire al modello Lean?”, due manager su cinque rispondono che la sfida più grande è stata proprio evitare di ritornare al vecchio modo di lavorare.

I responsabili del miglioramento continuo di un panel di aziende del nostro Paese, che ci hanno accompagnato e fornito importanti spunti nella stesura di questo libro, ci hanno confermato che quanto sopra è largamente condivisibile. Nonostante si siano seguite le prassi corrette per l'avvio

del programma, a partire dalla formazione del personale, i risultati sono positivi solo nel breve periodo e spesso la spinta propulsiva iniziale viene a perdere gradualmente riducendo la sua efficacia.

Scendendo più nel dettaglio, tutti sono stati concordi nell'affermare che, dopo i primi successi, si presenta un forte rischio di innesco di un circolo vizioso di questo tipo:

- si incontrano difficoltà nell'individuazione dei progetti da realizzare e, alla fine, quelli proposti non sono "un granché rilevanti" dal punto di vista del business o sono troppo complessi per essere compiuti nei tempi e con le risorse previste;
- i team impiegano tempi troppo lunghi nella realizzazione dei progetti o raggiungono risultati parziali, quindi l'interesse del Top management tende a sgonfiarsi progressivamente;
- insorgono alcune difficoltà nell'implementazione delle soluzioni (della serie "fra il dire e il fare..."), anche per resistenze da parte degli stakeholder, che limitano gli effetti e la rilevanza dei risultati effettivi;
- i risultati ottenuti non sono monitorati e valorizzati adeguatamente e non sono comunicati all'organizzazione, che tende, col tempo, a ritornare allo stato precedente;
- si assiste a una caduta ulteriore di interesse e a una progressiva perdita di *commitment* da parte del Top management;
- decade l'interesse da parte di tutti gli attori del miglioramento continuo, che non vedono riconosciuto adeguatamente lo sforzo a loro richiesto per realizzare i progetti.

Dunque, come agire concretamente per consolidare il miglioramento continuo e renderlo sostenibile nel medio e lungo termine? Con la presente riflessione speriamo di dare un piccolo contributo per rispondere a questa domanda.

Il libro è articolato in due parti. Nella prima sono riportate alcune esperienze lavorative che abbiamo avuto modo di vivere personalmente e che ci sono state utili per individuare gli elementi di criticità che si incontrano nell'implementazione del miglioramento continuo. Le abbiamo descritte in forma romanzata, per rendere più scorrevole e piacevole la lettura.

I protagonisti del racconto sono personaggi di fantasia, così come sono inventati i dialoghi e i contesti aziendali: tuttavia, le situazioni rappresentate derivano da casi reali. Questa parte si conclude con una lista riassuntiva di lezioni apprese sul campo.

Utilizzeremo la lista nella seconda parte del libro, per configurare uno schema di proposte mirate a sostenere il miglioramento continuo nel tempo.

Nella sezione Allegato abbiamo invece cercato di riassumere le caratteristiche dei più diffusi modelli organizzativi di riferimento e delle principali metodologie di approccio al miglioramento continuo, per verificarne le comunanze, le differenze e le eventuali complementarietà.

Naturalmente, pur senza la pretesa di essere stati esaustivi, abbiamo preso in esame le metodologie applicate durante la nostra attività professionale, che corrispondono a quelle maggiormente trattate dalla letteratura internazionale. Tuttavia, non possiamo escludere di averne dimenticata qualcuna: di questo ci scusiamo con i cultori e con gli eventuali lettori di questo libro.



Se sei interessato
a proseguire la lettura...

ACQUISTA IL LIBRO SU
www.este.it

OPPURE SCRIVI A
daniela.bobbiese@este.it

