

**CHE LA FORZA
(DEL LEAN) SIA
CON TE!**



INDICE

1. Di cosa parliamo?	2
2. Il contesto attuale	4
3. La nascita del Lean Thinking	8
4. Approfondiamo la metodologia	10
4.1. I vantaggi del Lean	10
4.2. Quali sono gli sprechi (MUDA) da aggredire?	12
5. Perché Redlab?	14
5.1. Quali risultati abbiamo raggiunto?	15

COME IL LEAN PUÒ RIVOLUZIONARE LA TUA AZIENDA!!

1. Di cosa parliamo?

Redditività¹



ROIC¹



Performance²



Questi sono i risultati che ICRIOS Bocconi¹ ed il Sole 24 Ore² hanno ritrovato studiando le aziende italiane che hanno adottato metodologie Lean di ottimizzazione dei propri processi.

¹ Lean Transformation for Small and Medium Enterprises - Lesson Learned from Italian Businesses, Arnaldo Camuffo, CRC Press 2017

² <https://www.infodata.ilsole24ore.com/2015/02/22/gli-effetti-positivi-della-lean-production/>

"Questa specie di patto si basa sulla premessa che se il management fornisce alle persone i mezzi e la formazione necessari per risolvere i problemi che sono importanti per loro, queste stesse persone si daranno da fare anche per risolvere i problemi che stanno a cuore al management"

Lee Fried, Daily Kaizen

Il **Lean Thinking** è uno stile di management focalizzato sulla semplificazione del lavoro e sull'identificazione e relativa eliminazione degli sprechi (in giapponese "Muda") presenti nei processi di creazione del valore.

La filosofia del "pensare snello" come sinonimo di efficienza e metodologia di gestione finalizzata a ridurre gli sprechi ha una validità intrinseca: il risparmio genera redditività, competitività, aziona meccanismi di rinforzo dentro le organizzazioni e libera risorse da destinare ad altri obiettivi.

Eliminare gli sprechi, incrementare le attività a valore aggiunto, rendere efficienti i sistemi di organizzazione ed ottimizzare il coordinamento tra le persone e i diversi livelli di una struttura sono alcuni dei capisaldi della filosofia del "Lean Thinking": un modello utile a rendere le aziende più competitive nell'attuale scenario economico.

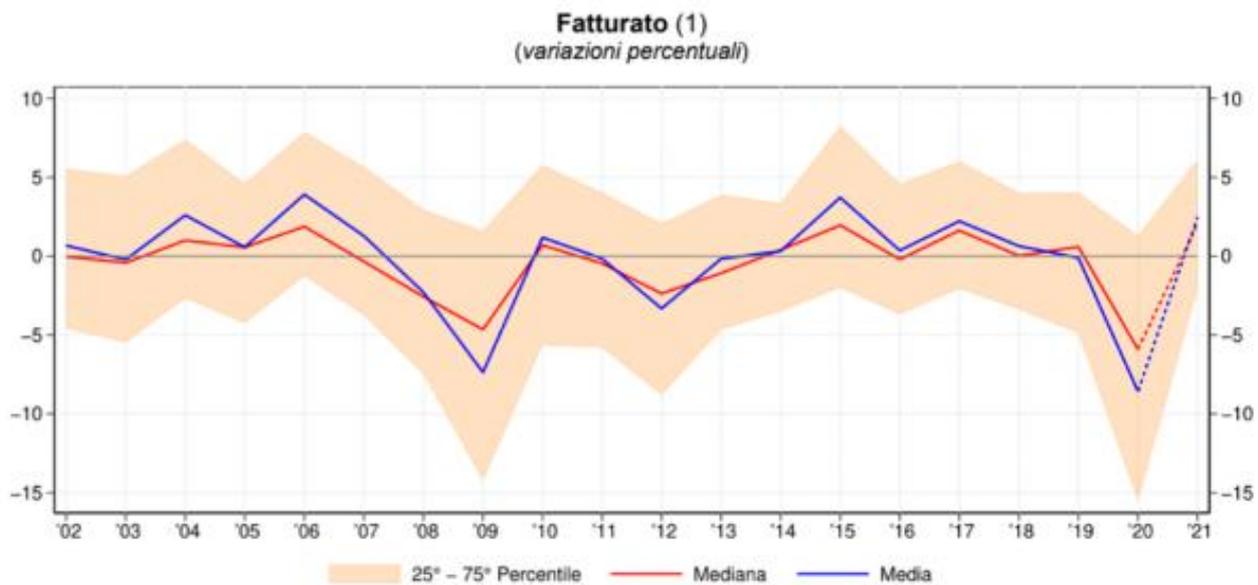
Il Lean, dunque, si lega inevitabilmente al successo delle realtà imprenditoriali che mirano all'efficienza ed all'eliminazione di tutto ciò che non aggiunge valore per il cliente attraverso due pilastri guida:

- Il miglioramento continuo;
- Il rispetto delle persone.

E i risultati si vedono chiaramente!

2. Il contesto attuale

L'analisi condotta da Banca D'Italia³ relativa all' "Indagine sulle imprese industriali e dei servizi" evidenzia come negli ultimi anni e, soprattutto, nel 2020 il sistema produttivo italiano ha fortemente risentito degli effetti della pandemia di Covid-19 con un calo del PIL del 9,5%.



Le vendite sono diminuite dell'8,6% e la contrazione del fatturato ha interessato la maggior parte delle imprese. L'intero contesto, inoltre, ha generato un'incertezza particolarmente elevata sulle prospettive economiche.

Alla contrazione delle vendite si aggiunge un calo della redditività. Secondo l'ultimo rapporto CERVED⁴, infatti, le nostre PMI già prima della pandemia faticavano a ritrovare la profittabilità che registravano nel periodo precedente alla crisi del 2008. Nel 2019, si registrava un calo medio della redditività del 25.1% rispetto al 2007.

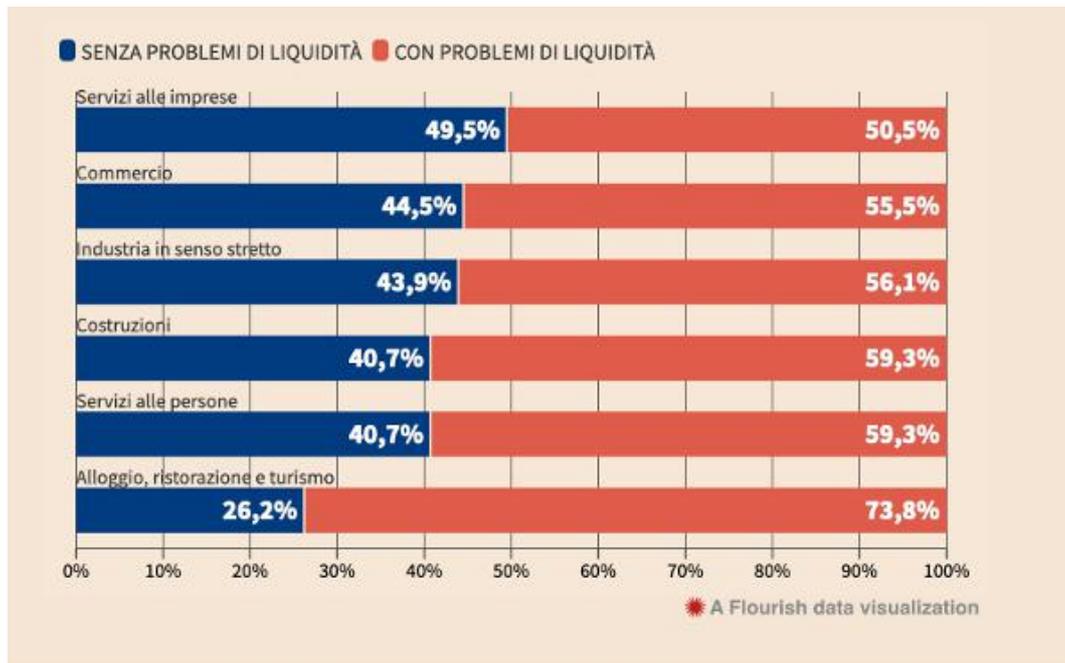
La pandemia ha peggiorato il quadro riducendo la profittabilità di un ulteriore 22.8%.

³ <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/indagine-imprese/index.html>

⁴ https://know.cerved.com/wp-content/uploads/2021/05/RAPPORTO-REGIONALE-PMI-2021_DEF.pdf

Unioncamere⁵, inoltre, evidenzia che il 73,8% delle imprese - 3 su 4 - hanno segnalato problemi relativi alla carenza di liquidità.

L'ultimo rapporto Istat conferma questo dato mostrando come la maggior parte di queste sono micro imprese (40,6%) e piccole imprese (33,5%) anche se il problema in questione non ha risparmiato, di certo, nemmeno le medie e grandi imprese le cui percentuali sono comunque a doppia cifra: rispettivamente 22,4% e 18,8%.



Ma come stanno reagendo le imprese alla crisi? Più di un terzo non ha scelto nessuna strategia⁶. Chi, invece, ha deciso di muoversi lo ha fatto mediante la capacità di innovare e di sfruttare la crisi per evolvere attraverso nuovi paradigmi di business, abbracciando il cambiamento. L'innovazione, non a caso, è un driver fondamentale di produttività e, quindi, di conseguente competitività.

L'Istat fornisce, a proposito, un'analisi sullo stato dei vari settori alla luce della crisi e del riavvio delle attività sottolineando che:

“[...] una ripresa dei ritmi produttivi [sarebbe possibile] in presenza di una riorganizzazione dei processi”.

⁵ <https://www.ilsole24ore.com/art/allarme-liquidita-post-covid-quasi-sei-imprese-dieci-ADKzoRk>

⁶ <https://www.innovationpost.it/2020/07/07/limpatto-della-crisi-sulle-imprese-italiane-quasi-il-40-rischia-di-chiudere/>

Questo perché il mercato richiede una elevata flessibilità, la capacità di adattarsi rapidamente ai cambiamenti dettati dalle richieste dei clienti ed un'offerta di prodotti differenziati a prezzi competitivi. Risulta necessario, quindi, evolvere la propria offerta ed adeguare coerentemente il modello operativo.

Questa necessità viene espressa in maniera forte da uno studio condotto da Deloitte, Piccola Industria - Confindustria e Intesa San Paolo su 60'000 piccole e medie imprese del nostro Paese⁷. I risultati di questo sondaggio parlano chiaro. Le aziende italiane, quando si rapportano con le azioni da mettere in campo per il rilancio hanno pochi dubbi:

7 su 10 hanno espresso la necessità di sviluppare nuovi modelli operativi.

Allo stesso tempo, però,

meno del 40% ha una idea chiara di come tradurre operativamente questa trasformazione in realtà!

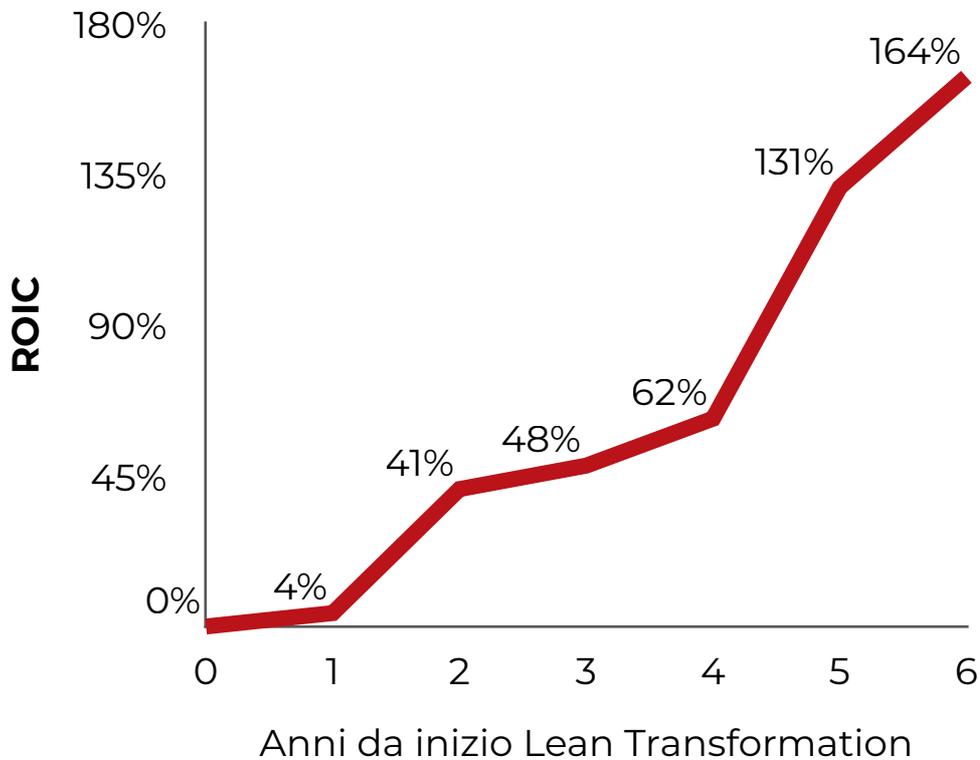
Appare chiaro che il Lean Thinking rappresenti la soluzione ideale per fronteggiare questa congiuntura e migliorare drasticamente la posizione delle nostre aziende sul mercato mediante un'organizzazione dei processi più efficiente e snella.

Una soluzione per la gestione innovativa delle PMI italiane che ha già dato prova di essere in grado di supportare le nostre imprese ad acquisire vantaggio competitivo ed affermarsi sul mercato (vedi Paragrafo 1).

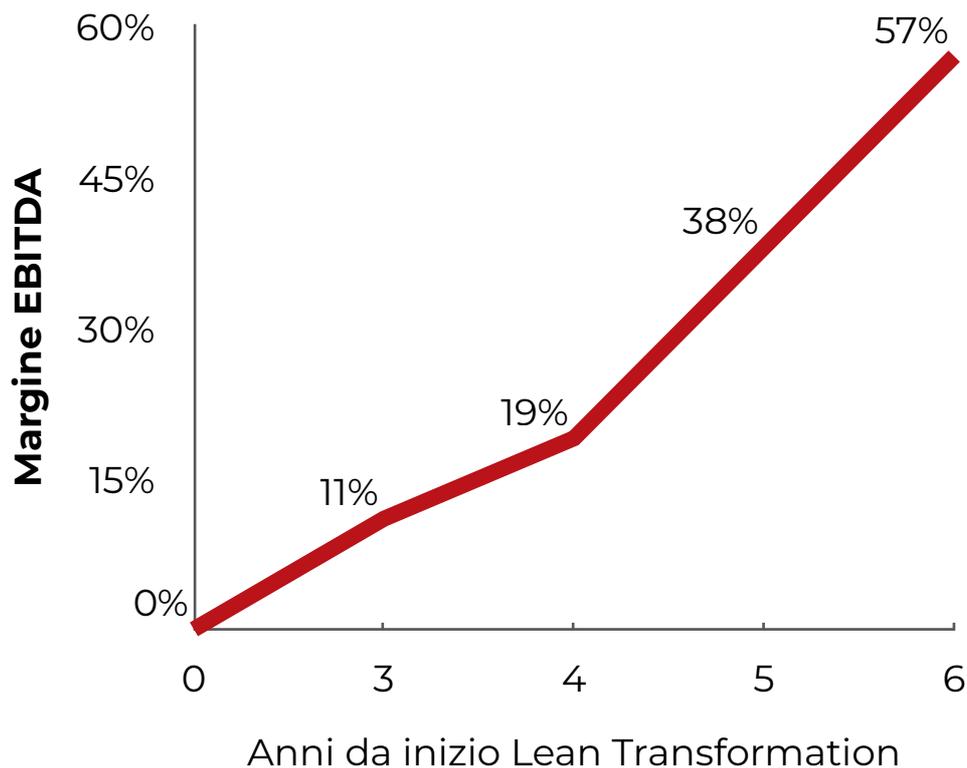
I grafici seguenti mostrano l'andamento di ROIC (ovvero quanto bene l'azienda utilizza i propri capitali per generare profitti) e del margine EBITDA (ovvero la profittabilità) in aziende che hanno adottato il Lean Thinking comparate con aziende che non l'hanno adottato.

⁷ https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/strategy/Bisogni_PMI_post_covid19_MonitorDeloitte.pdf

Il **ROIC** (Return on Invested Capital) da una indicazione su quanto bene un'azienda sta usando il proprio capitale per generare profitti



Il **Margine EBITDA** è una misura della profittabilità delle operations di un'azienda



3. La nascita del Lean Thinking

La filosofia Lean ha le sue radici nel “*Toyota Production System*” (TPS), che nasce in Giappone per mano di alcuni manager della Toyota. Alla base del TPS si trova l’idea di “*fare di più con meno risorse*”. Nello specifico: utilizzare le (poche) risorse disponibili nel modo più produttivo possibile con l’obiettivo di incrementare, in modo esponenziale, la produttività della fabbrica.

Il TPS fu sviluppato tra il 1945 e il 1970 ed è ancora oggi un concetto in continua evoluzione. Lo stimolo alla ricerca di nuove vette di efficienza fu, per Toyota, dettato dalla necessità di competere con i grandi del settore automobilistico non potendo fare leva sulla produzione di massa per la riduzione dei costi. Il Giappone attraversava una crisi economica profonda a seguito della fine della Seconda Guerra Mondiale particolarmente catastrofica per la nazione che aveva subito 2 attacchi nucleari sul proprio suolo. Toyota era una piccola azienda automobilistica e si trovava nella necessità di ridurre i costi per poter competere.

Questa situazione ricorda qualcosa?!

Lo slancio verso l’efficientamento dei propri processi e la continua evoluzione delle metodologie adottate (continuous improvement) ha portato Toyota ad essere uno dei leader mondiali del settore capace di generare profitti anche durante la crisi petrolifera del 1973.

I risultati del sistema Toyota furono a dir poco eclatanti:

- ✓ **Produttività:** tramite la tecnica SMED, gli ingegneri Toyota furono in grado di ridurre il tempo di cambio di uno stampo del 94% (da 90 minuti a 5 minuti);
- ✓ **Qualità:** i prodotti ottennero i massimi riconoscimenti in termini di qualità e sicurezza;
- ✓ **Efficacia:** la percentuale di tempo degli ingegneri Toyota riservata ad attività a valore aggiunto fu quattro volte superiore in confronto a quella dei loro colleghi in GM, Ford, Daimler/Chrysler;

- ✓ **Velocità:** Toyota sviluppò nuovi modelli in meno di 18 mesi (30% in meno delle migliori performance dei principali competitor);
- ✓ **Redditività:** Toyota è arrivata ad avere il più alto market cap tra i produttori di automobili ed è una delle società giapponesi a più alta redditività.



Il nuovo modello di produzione si rivelò talmente efficace che un numero sempre crescente di aziende lo integrarono nella propria realtà in sostituzione dei modelli artigianali o di massa fino ad allora adottati.

Il termine Lean venne coniato in seguito e comparì per la prima volta in un articolo a firma di John Krafcik pubblicato nel 1988 su Sloan Management Review⁸.

⁸ https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5373958/mod_resource/content/4/krafcik_TEXTO_INTEGRAL.pdf

4. Approfondiamo la metodologia

Ogni cambiamento, ogni strumento ed ogni scelta alla base della metodologia Lean sono guidati da tre concetti fondamentali:

- Focus sul cliente e sul flusso di valore (Value Stream Map);
- Eliminazione degli sprechi (Muda);
- Miglioramento continuo (Continuous improvement).

Questi aspetti hanno come obiettivo la flessibilità e la reattività alle esigenze del cliente, riducendo i tempi di consegna e la variabilità del processo.

Un **MUDA** è qualsiasi attività che assorbe risorse senza aggiungere valore per il cliente



4.1. I vantaggi del Lean

Qual è il suo punto di forza principale?

Il Lean non è semplicemente un modello di management ma un vero e proprio modo di ripensare l'azienda ed il modo in cui questa genera valore per i propri clienti.

Il Lean fornisce la possibilità di ristrutturare qualsiasi organizzazione in modo che sia snella, innovativa e capace di affrontare qualunque cambiamento si profili all'orizzonte in modo rapido ed efficace.

Il Lean è un percorso volto al miglioramento continuo che mediante piccoli passi progressivi si muove verso il MudaFree®: la meta ideale con “spreco zero”.

L’obiettivo è quello di eliminare ogni possibile spreco al fine di ottimizzare tutti i processi aziendali raggiungendo una **perfetta integrazione** degli stessi su tutta la catena del valore (*integrazione verticale*).

I cardini del Lean Thinking si riassumono in un sistema produttivo mirato alla flessibilità, essenzialità e velocità nel flusso del valore all’interno dell’azienda ma che allo stesso tempo punta al rigore ed alla precisione nello svolgimento dei processi aziendali che creano valore.

In questo modo è possibile puntare all’aumento dell’efficienza ed efficacia in azienda attraverso un’analisi e un’ottimizzazione di tutti gli ambiti aziendali: dalla produzione alla distribuzione, dalle vendite al marketing fino alle attività di ufficio.



Il Lean Thinking è, dunque, rivolto al benessere dell’azienda. Lavorare in un’azienda più snella, meglio organizzata, più strutturata e in cui tutti i dipendenti si sentano parte attiva del processo è un requisito fondamentale per il successo.

4.2. Quali sono gli sprechi (MUJIDA) da aggredire?

Il Lean parte dal valore percepito dal cliente. Ed è proprio sulla generazione di valore che il Lean si fonda andando ad individuare tutte quelle attività che consumano risorse, ma non aggiungono valore dal punto di vista del cliente e che, quindi, devono essere identificate ed eliminate.



Nella formulazione originale i Muda identificati erano 7 (a cui di recente si è aggiunto il talento inutilizzato):

Difetti

Ogni volta che si esegue un'operazione che produce un pezzo difettoso è necessario correggere il difetto. Situazione che peggiora se il difetto viene rilevato dal cliente.

Sovraproduzione

Consiste nel produrre una quantità di componenti o prodotti finiti superiore alla domanda.

Attese

Si manifesta ogni qualvolta un operatore non svolge alcun lavoro in attesa di materiale o di mezzi di produzione.

Trasporti

Consiste nello spreco di tempo e risorse quando i prodotti ed i materiali di produzione vengono spostati senza che ce ne sia una reale necessità.

Scorte

I materiali prodotti in eccesso rispetto ai reali fabbisogni ovunque essi si trovino, sulle linee di produzione, nei magazzini, in ordine presso i fornitori, sono considerati sprechi sia di spazio che di risorse finanziarie, oltre ai rischi di obsolescenza e danneggiamento associati.

Movimento

Sono da considerarsi movimenti improduttivi tutti quei tipi di movimenti che comportano spostamenti inutili dovuti a layout mal disegnati o a strutture sovradimensionate ed azioni improduttive imputabili a posti di lavoro non studiati ergonomicamente.

Extra Processing

Questo tipo di spreco si manifesta quando il processo produttivo non dispone di mezzi (attrezzature, macchinari, operatori) e procedure adeguate. Ad esempio, si utilizzano attrezzature o i macchinari con capacità produttive superiori alla richiesta.

Talento Inutilizzato

Riconoscere e valorizzare le risorse è una delle sfide principali che le aziende devono fronteggiare e farlo nel modo giusto può significare costruire un vantaggio competitivo duraturo nei confronti della concorrenza. Le risorse umane, non possono essere copiate.

5. Perché Redlab?

L'applicazione del Lean presenta delle complessità che richiedono, per massimizzarne i benefici, competenze di alto livello certificate da uno specifico standard internazionale.

Tali competenze sono, molto spesso, appannaggio di aziende con una capacità di spesa tale da consentire l'accesso a consulenze piuttosto onerose.

Redlab, grazie al suo approccio innovativo alla consulenza Lean, rompe questa equazione rendendo accessibili competenze di alto profilo ad una platea molto più ampia di aziende.

Redlab, infatti, ritiene che le aziende che potrebbero maggiormente beneficiare di una rivoluzione Lean siano proprio quelle che oggi faticano ad accedere a competenze di alto profilo.

Ed è proprio questo il motivo per cui l'azienda esiste:

Il nostro scopo è supportare le PMI, la colonna portante dell'economia italiana, nel loro percorso di revisione dei processi verso l'eccellenza operativa per supportarne la crescita.

Mettiamo a disposizione dei nostri clienti l'esperienza e la competenza di consulenti certificati Lean Six Sigma Black Belt per supportarli nella revisione dei loro modelli operativi.

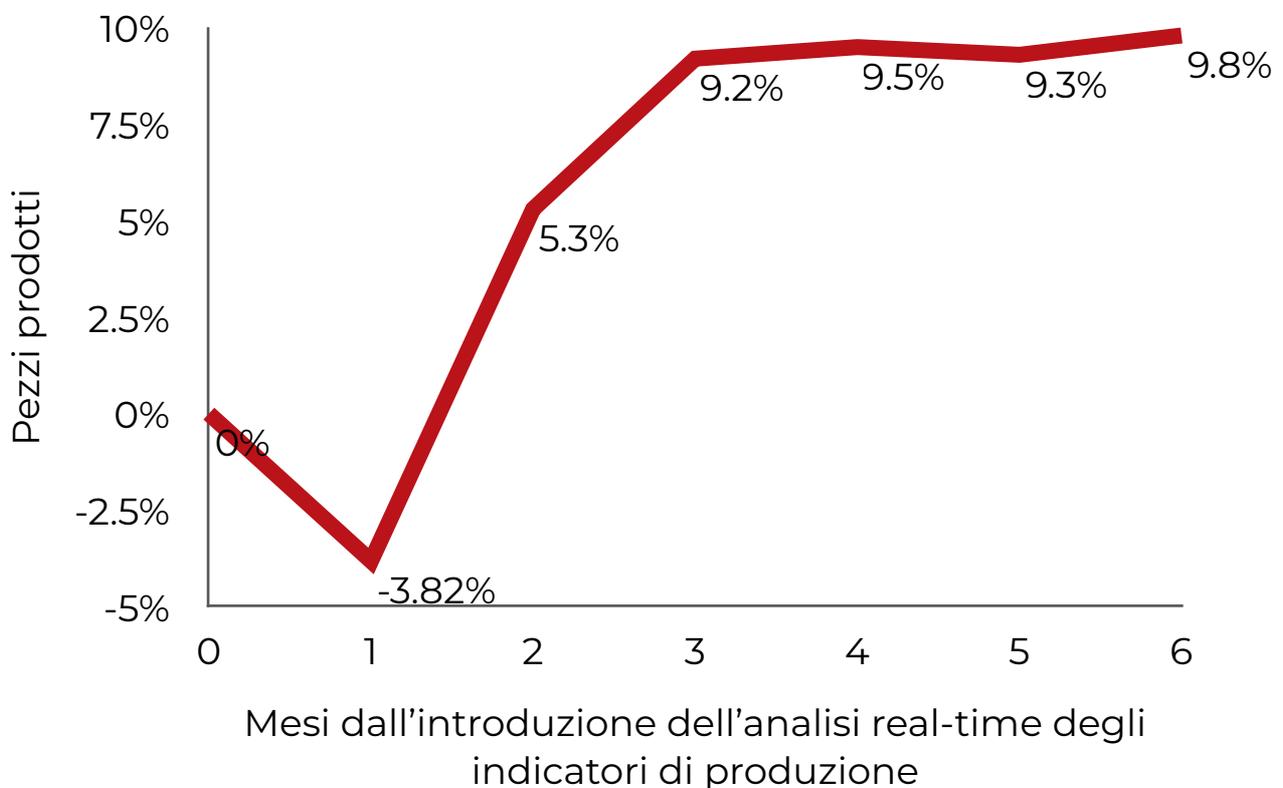
Il nostro approccio, denominato MudaFree®, segue tre semplici step:

- ✓ Analisi preliminare del processo e dei dati disponibili;
- ✓ Analisi approfondita dei dati di processo ed individuazione di uno o più progetti di miglioramento;
- ✓ Implementazione del progetto di miglioramento.

5.1. Quali risultati abbiamo raggiunto?

Le aziende che abbiamo supportato fino a questo momento hanno mostrato un miglioramento delle performance fin dalla seconda fase, quella in cui vengono raccolti ed analizzati in maniera approfondita i dati di processo.

In media, a 6 mesi dall'avvio di questa fase, le performance risultano migliorate di circa il 10%. Questo risultato dipende in larga misura dalla consapevolezza che ogni risorsa acquisisce circa il valore generato dal proprio lavoro.



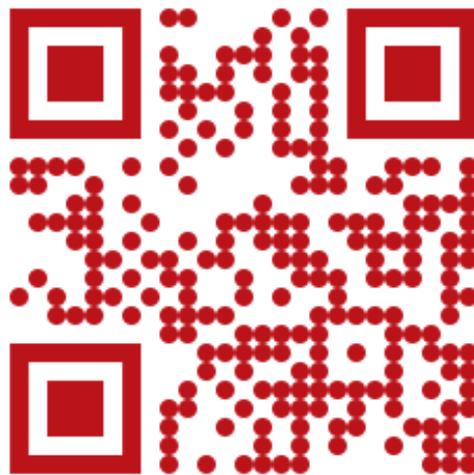
I progetti di miglioramento spingono, ovviamente, l'asticella ancora più in alto, come dimostra il caso studio riportato di seguito che rappresenta i risultati raggiunti in un'azienda produttrice di occhiali:

ESSEQUADRO
E Y E W E A R



Vuoi saperne di più e scoprire se nella tua azienda ci sono sprechi che possono essere ottimizzati e, in questo modo, migliorare la profittabilità aziendale?

Contattaci



 **redlab**
The Consultancy Solution