

*In memoria di te, caro Alessandro
per cui ci saranno sempre interessanti prospettive per il futuro*

A chi ha ideato e sostenuto questa collana

Performance e saving in produzione

Gian Carlo Manzoni | Luca De Benedetti

Performance e saving in produzione

Autori: Gian Carlo Manzoni - Luca De Benedetti

Collana:



Publisher: Fabrizio Comolli

Progetto grafico: escom - Milano

ISBN: 978-88-8233-649-3

Copyright © 2008 **Edizioni FAG Milano**

Via G. Garibaldi 5 – 20090 Assago (MI) - www.fag.it

Finito di stampare: nel mese di novembre 2008 da escom - Milano

Nessuna parte del presente libro può essere riprodotta, memorizzata in un sistema che ne permetta l'elaborazione, né trasmessa in qualsivoglia forma e con qualsivoglia mezzo elettronico o meccanico, né può essere fotocopiata, riprodotta o registrata altrimenti, senza previo consenso scritto dell'editore, tranne nel caso di brevi citazioni contenute in articoli di critica o recensioni.

La presente pubblicazione contiene le opinioni dell'autore e ha lo scopo di fornire informazioni precise e accurate. L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità in capo all'autore e/o all'editore per eventuali errori o inesattezze.

Nomi e marchi citati nel testo sono generalmente depositati o registrati dalle rispettive aziende. L'autore detiene i diritti per tutte le fotografie, i testi e le illustrazioni che compongono questo libro.



Sommario

GLI AUTORI	9
PREFAZIONE	11
MICROSOFT AULAPMI	13
INVITO ALLA LETTURA	17
CASE STUDY: MIGLIORARE LA SICUREZZA SUL POSTO DI LAVORO	19
INTRODUZIONE.....	23
1. PERFORMANCE ECCELLENTI SENZA SPRECO	29
Scopo del capitolo	29
1. Pensare cosa vorrebbe il cliente. E dargli solo quello.....	29
2. Tipi di sprechi riscontrabili nelle organizzazioni	33
3. La presenza dello spreco nell'industria	36
4. Il costo dello spreco	39
5. L'esigenza di uno studio formale dello spreco in azienda.....	41
Sintesi	43
Esercizi e spunti di riflessione.....	44
2. FONTI COMUNI DELLO SPRECO.....	45
Scopo del capitolo	45
1. Spreco di tempo.....	46
2. Sovrautilizzo di materiali, forniture e servizi	49

3. Altri sprechi di materiali.....	50
4. Errori di pianificazione da parte del management.....	53
5. Supervisione non cooperativa.....	59
6. Utilizzo improprio di macchinari, attrezzature, strumenti	60
7. Prodotti difettosi	62
8. Sprechi della manodopera e relativa gestione incauta	63
Sintesi.....	65
Esercizi e spunti di riflessione.....	66
3. PROGRAMMA PER RIDURRE LO SPRECO	67
Scopo del capitolo	67
1. L'obiettivo.....	68
2. I report di controllo delle prestazioni	69
3. Responsabilità del programma di riduzione dello spreco.....	72
4. Risultati tangibili solo da responsabilità diffusa nella struttura ...	72
Sintesi	73
Esercizi e spunti di riflessione.....	74
4. CONTROLLO DELLO SPRECO	77
Scopo del capitolo	77
1. Uso economico dei materiali e dell'energia.....	78
2. L'utilizzo accorto della risorsa tempo-uomo.....	82
3. Sovrautilizzo e indisponibilità dei servizi generali d'impianto.....	88
4. L'utilizzo accorto della risorsa tempo-macchina	89
5. Sottoutilizzo e sbilanciamenti nelle capacità degli impianti.....	92
6. Sprechi da incidenti.....	93
7. Il ricorso alle rilavorazioni	95
Sintesi.....	96
Esercizi e spunti di riflessione.....	97
5. ORGANIZZARE L'ATTACCO ALLO SPRECO.....	99
Scopo del capitolo	99
1. Il ruolo dell'ingegneria industriale.....	100
2. Il ruolo della programmazione della produzione	101

3. Il ruolo del responsabile di produzione.....	101
4. Il ruolo del top management	104
Sintesi.....	106
Esercizi e spunti di riflessione.....	107
6. DINAMICHE INTERPERSONALI E COMPORTAMENTI PREVENTIVI SUL LAVORO.....	109
Scopo del capitolo	109
1. Produttività ed etica della sicurezza	110
2. Atteggiamenti e comportamenti improduttivi e insicuri	112
3. Atteggiamenti e comportamenti produttivi e sicuri	118
4. Dinamiche dominanti interpersonali di azione e prevenzione....	124
5. Dare e ricevere feedback a 360°	137
6. Counseling e coaching in produzione.....	140
Sintesi.....	145
Esercizi e spunti di riflessione.....	146
CONCLUSIONI.....	149
SICUREZZA SUI LUOGHI DI LAVORO: OPPORTUNITÀ DI CRESCITA O ALTRI COSTI AGGIUNTIVI PER LA GESTIONE AZIENDALE?	155
OLTRE LA PAROLA SICUREZZA	161
PERFORMANCE E BENESSERE PRODUTTIVO®	171
IL DILEMMA DEL “MAKE OR BUY” ALL’INTERNO DEL PROCESSO DI MIGLIORAMENTO DELLE PERFORMANCE E DEI SAVING DI PRODUZIONE	175
La produzione nei paesi emergenti.....	175
Analisi e preparazione delle strategie e delle risorse interne	176
Azioni e strategie per ottimizzare le partnership produttive	178
La scelta del partner produttivo	179

METALOG®: FACILITARE L'ATTENZIONE E IL CAMBIAMENTO NEI GRUPPI	183
Metafore e strumenti operativi per facilitare l'apprendimento e il cambiamento	185
Osserviamo le persone e comprendiamone i bisogni.....	185
COME AUMENTARE LA PERFORMANCE NEI MOMENTI DI CRISI	187
BIBLIOGRAFIA	191
PERCORSO PERFORMANCE IN PRODUZIONE	193
Corsi propedeutici.....	194
Corsi a libera scelta	194
Lezione in aula.....	195



Gli autori

Gian Carlo Manzoni

Ingegnere Elettronico e gestionale (Politecnico di Milano) e Orientatore Familiare (Università di Navarra), Master in Ipnosi Ericksoniana e Programmazione Neurolinguistica a livello clinico, è Trainer Counselor Privato e Aziendale a orientamento Gestaltico (Società Italiana di Counseling), Trainer in Programmazione Neurolinguistica (R. Dilts, NLP University, Università della California, Santa Cruz), Master Advanced e partner dell'istituto europeo NLPUnion. È iscritto alla Global NLP Training and Consulting Community ed è Facilitatore professionista certificato dalla IAF (International Associations of Facilitators) ed è iscritto alla ICF (International Coach Federation), in quanto trainer e coach anche a livello internazionale. Ha fatto parte dell'associazione di Ipnosi Ericksoniana Phoenix Ipnosi ed è ipnologo e responsabile editoriale di ipnosi.it. È formatore aziendale in sviluppo manageriale, comunicazione e cambiamento e managing partner di E-consultant. È practitioner accreditato e partner Insights Discovery®. Consulente dell'Università di Bergamo nell'area marketing e business technologies nonché di altre università italiane. Con una significativa esperienza aziendale multinazionale in area marketing, tecnologia e web, e in attività di business development lato Internet (Microsoft Italia, Indicon-Ecr, Cegos Italia, NEC CI, Packard Bell), è Master in marketing dei media digitali ed esperto di marketing multicanale e digitale, customer service e direct sales. È stato tra i soci fondatori di www.jobcafe.it, divenuto in pochissimo tempo il primo sito on-line per il mondo del lavoro e per questo acquistato da www.stepstone.it.

Luca De Benedetti

Ingegnere gestionale, interviene su temi di sviluppo e riprogetto del prodotto, del controllo del processo di fabbricazione e di ridisegno delle attività aziendali a valor cliente. Nell'ambito della gestione economica degli impianti si occupa di tematiche avanzate di manutenzione d'impianto come il TPM e la lotta agli sprechi. È esperto di tecniche progettuali, di ottimizzazione dei prodotti e dei relativi processi di fabbricazione, come la value analysis, tool per il controllo statistico

dei processi aziendali e la rimozione delle criticità di un sistema. Fra le aziende con cui ha operato in Italia e all'estero si citano L'Oreal, VM Motori, Geberit, Ferrari GES, Bayer, Franke, Technogym, Siemens, Tetrapak, Holcim, Vortice, DAB, Whitehead Alenia, Huntsman, Vestas, Cefla, Mikron, Zuegg, Acciaierie Valbruna, Altana, SIG, Indesit. Collabora con la Facoltà di Design del Politecnico di Milano sulle tematiche avanzate di sviluppo del prodotto industriale.



Prefazione

Quando iniziammo la collaborazione con l'AulaPMI di Microsoft Italia, ci chiedemmo come le aziende italiane e soprattutto le medie e piccole imprese avrebbero colto i messaggi e i percorsi formativi che stavamo cominciando a proporre.

Sapevamo e sappiamo che in Italia ci sono moltissime piccole aziende con un comportamento molto dinamico e che la loro sopravvivenza è continuamente a rischio a causa della loro limitata capacità d'investimento.

Decidemmo quindi di partire sapendo che potevamo fare qualcosa di utile per le piccole e medie imprese, soprattutto quelle che potevano riconoscere nella formazione on-line un prezioso strumento competitivo. Spronati quindi dall'intuizione di Glauco Ferrari, che in Italia era Direttore del Mercato Piccole Imprese di Microsoft, all'interno della Divisione Soluzioni e Partner PMI, iniziammo a utilizzare la piattaforma Microsoft LiveMeeting®, primi in Italia, per fornire strumenti di supporto per lo sviluppo delle risorse umane e per la pianificazione delle attività all'interno delle piccole e medie imprese.

L'esperienza è stata un successo per la motivazione che ci ha spinto e che ha spinto chi ha lavorato con noi sul progetto, soprattutto gli "studenti" dei nostri seminari on-line: dopo più di 20 corsi erogati, ormai diventati percorsi strutturati e articolati, abbiamo verificato che la motivazione prima, durante e dopo la partecipazione a un percorso formativo on-line è la vera molla per rendere possibile il mantenimento dell'interesse di una comunità di "studenti regolari" fino al coinvolgimento operativo direttamente in aula.

Il libro qui presentato ne è il giusto epilogo: da un lato descrive contenuti dei singoli workshop formativi, dall'altro li estende in un percorso strutturato e più ampio, rendendoli strumenti non solo studiati e adattati alle esigenze tipicamente aziendali, ma anche utili a ogni esperienza di sviluppo personale e professionale.

Ringraziamo quindi tutti quelli che hanno permesso questo, da Alberto Mari, Small Business Portal Manager, e Francesca Rizzo, Small Business Portal Web Editor, che ci hanno seguito e ci seguono in questo percorso, al loro staff tecnico, ai nostri colleghi, anche scomparsi, che hanno permesso, con il loro impegno e la loro attenzione, la realizzazione di questo approccio integrato all'e-learning; infine, ringraziamo Microsoft Italia e l'editore, che hanno consentito, compreso e auspicato, la continuità operativa necessaria alla realizzazione del libro.

Rimangono le nostre attese per una buona lettura, la nostra motivazione e soddisfazione per il lavoro svolto e l'augurio di una buona scelta per un buon percorso.

*Ing. Gian Carlo Manzoni
Managing Partner*



Microsoft AulaPMI

Era la primavera del 2005 quando, per la prima volta, iniziammo a parlare di workshop online. E-consultant da un lato con la competenza formativa, Microsoft PMI dall'altro con la tecnologia e il grande pubblico collegato on-line, decidemmo di provare l'esperienza. Il progetto prese subito il nome di AulaPMI.

I primi webcast, realizzati su piattaforma Microsoft LiveMeeting®, e le prime vere e proprie lezioni in diretta on-line, ci vedevano ancora un po' a disagio, sia da un lato sia dall'altro della cattedra. Certo, di e-learning se ne parla ormai da anni su Internet, ma sono comunque poche le persone che hanno effettivamente partecipato a eventi in diretta, con un docente che presenta la lezione e la possibilità di fare domande dal vivo. Con l'arrivo dei primi commenti da parte del pubblico, ogni imbarazzo scomparve: erano entusiasti. Il webcast coniugava in un'unica esperienza la comodità di fruizione di una soluzione formativa on-line con l'efficacia di una lezione in diretta tipica degli eventi in aula. Un pubblico prevalentemente professionale, poco propenso ad assentarsi per periodi prolungati dall'ufficio, trovò subito comoda la soluzione di un appuntamento su Internet: due ore di lezione, senza tempi di spostamento e senza ritardi, possono essere sfruttate al massimo.

Oggi, dopo decine di webcast erogati e migliaia di utenti collegati in diretta, l'approccio a questa soluzione formativa è molto più disinvolto, sia da parte dei docenti sia da parte del pubblico. Le domande sono cambiate: non più difficoltà tecniche a prendere dimestichezza con l'ambiente ma molte più domande sulla lezione stessa, meno interazione con la tecnologia e più interazione tra allievi e docente. Per scelta non abbiamo mai parlato di e-learning per riferirci ad AulaPMI. A torto o a ragione il termine e-learning è andato caricandosi di aspettative e con-

notazioni più grandi di quelle che normalmente è in grado di restituire. Più semplicemente abbiamo parlato di lezioni on-line, o di workshop. Appuntamenti con un docente in aula, con la sola differenza che l'interazione è mediata da Internet.

Vedere oggi AulaPMI approdare alla carta stampata riempie di soddisfazione: nata completamente on-line, l'iniziativa ha raggiunto popolarità e completezza tali da meritare uno spazio in libreria. Non sono molti i progetti che hanno fatto questo percorso, solitamente l'on-line è l'ultima manifestazione di iniziative che prendono il via sulla carta o su altri media.

È tempo, quindi, di chiudere il computer e tornare a leggere.

Alberto Mari

Small Business Portal Manager

Microsoft

Maggio 2007

Ci crediamo. Lo pensiamo.

Occorre scrivere un libro che parli alla piccole e medie imprese in termini di recupero di produttività e di lotta allo spreco, soprattutto in momenti di crisi internazionale e di cambiamento.

Occorre infatti impegnarsi a sostenere tutte le forme e i modi di lotta allo spreco e di attenzione alla sicurezza nei luoghi di lavoro.

Occorre che ci si prenda cura dell'umanità di ogni persona, del suo valore come individuo produttivo.

Può accadere, come è già accaduto nella cronaca e nella storia, che ci dimentichiamo e che vengano dimenticate le azioni più importanti. Ma non è giusto.

Ancora una volta **E**-consultant riempie il vuoto di cultura che rischia di essere presente anche nel mondo produttivo, ridefinendo le regole del gioco e descrivendo scenari sostenibili di sicurezza, informando e

formando attraverso la potente arma delle parole e della motivazione e ricordando che solo chi raggiunge l'obiettivo di "salvaguardare" se stesso e gli altri ha il vero potere e può permettersi di lasciare un segno di civiltà.

E-consultant fa cultura (anche sulla sicurezza). E insieme, ci ostiniamo caparbiamente a sottolinearlo e a metterla in circolo.

*Andrea Rigon
Small Business Portal Manager
Microsoft
Ottobre 2008*



Invito alla lettura

Agli inizi del terzo millennio la sfida dell'innovazione – forse la sfida maggiore che oggi le piccole e medie imprese italiane si trovano a fronteggiare – richiede un nuovo modo di fare impresa e, quindi, di ripensare il lavoro.

Da sempre le aziende vincenti dedicano ingenti risorse alla formazione degli uomini d'impresa a tutti i livelli: gli imprenditori, i manager, gli impiegati e gli operai.

Oggi ancora più di ieri la società e il mondo delle aziende hanno bisogno di stili dinamici, capaci di misurarsi anche in contesti estremamente volatili o troppo normativi che possono frenare l'azione imprenditoriale. E un'impresa innovativa è un'impresa che, prima di tutto, propone nuovi modi di formare il proprio personale: l'iniziativa di e-learning di Microsoft AulaPMI ed E-consultant è un buon esempio di come si possa innovare la formazione nell'epoca della rivoluzione digitale.

Ogni processo innovativo è frutto dell'energia messa in circolo dalle persone e dalle relazioni, dalla loro comunicazione e dalle loro energie per il cambiamento.

Alla base di tutto c'è un capitale personale e sociale che costituisce la vera intelligenza produttiva: se questo capitale viene messo in circolo e condiviso, se viene esposto e valorizzato, ogni azienda, impresa, sistema locale e/o distretto entra in un "circolo virtuoso" che aiuta a valorizzare le migliori esperienze proprie e altrui, mettendole a sistema.

Alcune di queste risorse possono essere già presenti sul territorio, altre trovarsi in associazioni o network di riferimento, altre addirittura in rete, come l'iniziativa di Microsoft AulaPMI e di E-consultant qui raccolta in forma di volumi.

Solo sviluppando forme e risorse efficienti e ragionate di formazione e di investimento, messe a disposizione delle persone, delle comunità e dei territori, infatti, si possono individuare percorsi sostenibili di sviluppo e di crescita per ogni attore coinvolto.

Occorre abilitare queste risorse, da un lato in noi stessi, dall'altro nei collegamenti che si stabiliscono tra i diversi attori del sistema innovazione.

Questa collana ne è un esempio, facilitando la costruzione di relazioni e di collegamenti e attingendo e condividendo quelle conoscenze che possono permettere di creare valore economico.

Rimane poi all'imprenditore o all'imprenditore di se stesso avere quella visione e quella capacità di assumere i rischi che ogni scelta, anche innovativa, comporta.

Questo, in poche parole, mi pare l'obiettivo (raggiunto) di questa collana.

Giorgio D'Amore

Presidente Giovani Imprenditori Assolombarda



Case Study: migliorare la sicurezza sul posto di lavoro

Troppo spesso sentiamo notizie che riguardano gravi incidenti sul lavoro, con perdite di vite umane, preoccupanti ferite o invalidità e un rilevante impatto per le aziende coinvolte.

In molti casi, la causa principale di un incidente dipende da un comportamento superficiale tenuto in materia di sicurezza, che la leadership della società ha consentito di svilupparsi all'interno dell'azienda. Non impartire direttive sul comportamento di sicurezza alla forza lavoro incoraggia atteggiamenti che portano le persone a pensare: *"Non ho sufficiente tempo per seguire tutte le procedure"*, oppure *"È più facile lavorare così"* o, il peggiore di tutti *"Nessuno si è mai fatto male nel fare le cose in questo modo"*.

Ovviamente, le persone non espongono deliberatamente se stesse o i propri colleghi a un potenziale pericolo, ma i loro comportamenti sul posto di lavoro sono la manifestazione sia dell'ambiente di lavoro nel quale operano sia della cultura che essi esprimono ogni giorno.

Se l'ambiente che li circonda non fa nulla per influenzare positivamente il loro comportamento in materia di sicurezza, allora questi atteggiamenti, potenzialmente pericolosi, rischiano di prevalere.

Nelle attuali imprese, la natura globale dell'economia è in larga misura orientata alla produttività e al contenimento dei costi, con la tendenza a creare una cultura dove gli obiettivi di produzione e i margini di profitto prevalgono su altre considerazioni.

In un tale ambiente, è solito che la sicurezza e la salute dei lavoratori diventino importanti solamente quando accade un incidente grave. Solo allora, e solitamente per un breve periodo, la sicurezza viene elevata a un "consapevole" livello di attività rispetto ad altre considerazioni di lavoro.

Questo è particolarmente evidente in quei casi dove, a fronte dell'incidente, è probabile che sia adottata un'accusa penale.

Purtroppo però, dopo un periodo relativamente breve di livello di coscienza circa l'incidente e la sicurezza in generale, l'attenzione diminuisce e l'organizzazione torna a "business as usual", ossia si riprendono i comportamenti precedenti all'incidente.

Tale sequenza è oltremodo evidente là dove un grave incidente colpisca la coscienza nazionale attraverso una diffusa copertura mediatica. Troppo spesso le lezioni tratte da un infortunio e le garanzie messe in atto per prevenirne il ripetersi si sono perse a causa di cambiamenti a livello di alti dirigenti, quadri intermedi e forza lavoro.

Questo perché i valori circa la sicurezza che l'azienda ritiene importanti non sono stati comunicati propriamente ai nuovi membri della forza lavoro e una nuova cultura dove la sicurezza è considerata d'importanza secondaria ha cominciato a prendere forma.

Pertanto, come può essere sviluppata e sostenuta in un'azienda una cultura dove la sicurezza e la salute sono un elemento fondamentale dell'attività quotidiana a fianco del profitto, della produzione e di altre importanti considerazioni commerciali?

La nostra esperienza in **HSAS** ci insegna che i valori di sicurezza ritenuti chiave dal gruppo dirigente, a cominciare dai vertici dell'azienda, attraversando tutti i livelli sino a quello più basso (dove accade la maggior parte degli incidenti), determineranno la cultura e il comportamento dell'organizzazione che essi dirigono.

Le ragioni di ciò possono essere complesse, ma in termini generali la forza lavoro si adopererà per realizzare le cose che essi ritengono siano importanti per la dirigenza.

Così, un leader che dica che la sicurezza è un elemento importante nel mondo degli affari, ma che si concentri continuamente sul profitto

e sulla produzione nel corso delle attività quotidiane, quali riunioni, discussioni e comunicazioni, non migliorerà le prestazioni in materia di sicurezza.

Viceversa, quando un dirigente abbina la retorica a un continuo e visibile supporto ai valori di sicurezza che vuole vedere riflessi nell'attività quotidiana, vi sarà probabilmente una notevole riduzione del numero d'infortuni e d'incidenti che coinvolgono la forza lavoro.

Si potrebbe parafrasare quest'atteggiamento utilizzando un mantra che recita: "Ho sentito quello che dici, ma credo in quello che fai".

Allora, come si può ottenere un cambiamento del comportamento?

Aziende di successo con le quali intratteniamo continui rapporti di lavoro dimostrano alla loro forza lavoro che la sicurezza e la salute sono di pari importanza ai costi, alla qualità e alla produzione, ottenendo come risultato la formazione di una cultura ad alte prestazioni all'interno della loro attività.

Inoltre, questo tipo di cultura alimenta anche altri aspetti della loro attività e, invariabilmente, ne deriva un miglioramento di tutte le prestazioni.

Questo naturalmente è più facile a dirsi che a farsi, poiché non ci sono "soluzioni rapide" per un radicale cambiamento di cultura.

Tale processo, infatti, deve essere visto come un viaggio in cui ci si dovrà investire molto tempo per realizzare cambiamenti positivi nel comportamento della forza lavoro, che porteranno a una riduzione della frequenza degli incidenti.

Come sempre, tutto questo deve partire dai membri del consiglio di amministrazione e dai direttori, che devono delineare una chiara visione della sicurezza e sostenerne i valori per quanto concerne la loro attività.

Proprio da quest'ultima possono essere identificate le strategie per realizzare tale visione e incorporati i valori all'interno dell'organizzazione.

Doti chiave di leadership devono essere comprese da tutti i membri del consiglio di amministrazione e dai direttori, affinché la visione, i valori e le strategie possano essere trasmesse in cascata ai capigruppo che gestiscono quotidianamente la forza lavoro.

L'allineamento di questi processi, dal punto di vista strategico, tattico e operativo, è fondamentale per il successo, in modo da creare un elevato rendimento di quella cultura imprenditoriale che esprima continuamente eccellenti prestazioni in materia di sicurezza presso il punto di consegna.

Sviluppare un leadership team, dai membri del consiglio di amministrazione ai capigruppo, focalizzato per mezzo di seminari di formazione su misura e di sostegno a seguire, svolge un ruolo critico nella costruzione di una comune comprensione su come raggiungere quel livello di prestazioni che può essere giustamente considerato "di classe mondiale".

HSAS ha una vasta esperienza di lavoro con imprese in molti settori industriali nel Regno Unito, nel resto d'Europa e negli Stati Uniti d'America. Abbiamo aiutato i nostri clienti a migliorare le loro prestazioni in materia di sicurezza e, di conseguenza, a ridurre l'impatto negativo che una scarsa sicurezza può portare sia al settore finanziario sia alla produttività.

Il team di **HSAS** lavora con le aziende per costruire una conoscenza approfondita di ogni loro attività e della loro cultura attuale, per poter così sviluppare un piano d'azione su misura per ciascun cliente.

In tal senso, la collaborazione e la partnership con e-consultant contribuisce a rafforzare la cultura della sicurezza in azienda, grazie a interventi di formazione e consulenza mirati nell'ambito della leadership, delle dinamiche interpersonali, dei comportamenti e dei piani preventivi.

La nostra storia nell'aiutare a migliorare le prestazioni in materia di sicurezza dei nostri clienti è la testimonianza dell'efficacia dei nostri processi.

Tony Blyth

Director

© Health and Safety Assurance Services Ltd - 2008



Introduzione

Mai come negli ultimi mesi si è letto su periodici e ascoltato in televisione della necessità di lottare contro lo spreco, con riferimento esplicito alla burocrazia della nostra pubblica amministrazione. Sui mezzi di comunicazione si pubblicizzano oramai quotidianamente i grandi progetti di trasformazione, addirittura immediata, dell'organizzazione pubblica, mediante atti legislativi e amministrativi. Argomenti questi tabù per decine e decine di nostre legislature passate. Forse è proprio questo il primo fatto da rimarcare.

Di sicuro rendere efficiente la "macchina burocratica" pubblica, fatta di infrastrutture, scuole e università, assistenza sociale, giustizia e quant'altro consentirebbe a tutto il nostro Paese di competere maggiormente sullo scenario internazionale e di vivere e prosperare meglio, potendo consegnare un mondo ancora migliore alle generazioni che ci succederanno. Tutti noi, qui che scriviamo e voi che ci leggete, abbiamo usufruito e usufruiremo di tali servizi, caratterizzati da performance delle più differenti tipologie.

E dai relativi disservizi, causati da sprechi di risorse di molteplici origini ed entità.

Probabilmente, l'uomo ha iniziato a interrogarsi sul concetto di efficienza nel momento in cui si è trovato a dover compiere delle scelte su come utilizzare risorse limitate per un determinato scopo.

Nel privato, nella sua sfera personale, all'interno del suo gruppo sociale, in casa propria oppure per le attività legate alla sua persona, oseremo dire anche alle sue tasche, l'uomo il più delle volte assume comportamenti individualistici sufficientemente razionali nell'utilizzo dei suoi averi, ovvero cerca di bene amministrarli.

Tale attenzione viene meno, purtroppo, quando si riduce il suo livello d'interesse, il possibile ritorno a sé dei suoi sforzi come amministratore. E questo è il caso delle risorse comuni, pubbliche e statali degli esempi precedenti.

Nell'industria privata, l'esistenza di un qualunque processo operativo o di controllo, realizzato con soli uomini o più spesso con un insieme di materiali, informazioni, sforzi fisici meccanici e umani, esiste solo se ha uno scopo, ovvero se tale processo è progettato e gestito perché siano soddisfatti certi obiettivi che la clientela riconosce, e per cui è disposta a pagare per averli. E si parla in questo caso di efficacia. Le modalità più efficienti sono quelle in cui la trasformazione di tali fattori avviene con la massima resa possibile.

Questo dovrebbe valere anche per la pubblica amministrazione dove tutto, anche qui, è descrivibile in termini di processo: una sequenza di azioni e controlli con un inizio, una fine e delle competenze che debbono svolgere tali compiti.

L'azienda privata italiana, a fronte di un mercato concorrenziale, deve acquisire credibilità e sostenere nel tempo i propri marchi in sistemi economici dove spesso l'offerta è ormai assai più ampia della domanda, dove le commodities si sono apprezzate nell'arco di pochi recentissimi mesi di percentuali a due cifre, dove il costo del lavoro è comunque fra i più elevati al mondo. Per sopravvivere, alla stregua di un qualsiasi organismo biologico in un ambiente ostile, agli uomini d'azienda a tutte le latitudini si sono date delle strutture di comando e controllo con regole, procedure, istruzioni che tendono a replicarne il comportamento nel tempo, utilizzando al meglio le risorse a disposizione. Un sistema di valutazione del personale è presente sempre di più, con giuste e condivise regole di meritocrazia, con annessi premi e penalità.

Il cliente in queste aziende è conosciuto, lo si teme nel giudizio.

La risposta organizzativa strategica a tale riguardo parla di "customer delight": deliziare il cliente, stupirlo e giocare d'anticipo rispetto ai suoi bisogni e ai suoi desideri. Creando così la differenza che attrae e mantiene in vita questo ciclo economico.

Eppure, in queste organizzazioni che appaiono perfette dall'esterno, possiamo confermare, dal nostro punto privilegiato di consulenti operativi, che la ricerca delle migliori prestazioni grazie alla lotta agli sprechi è perenne e perennemente difficoltosa, e che spesso parte da un cambiamento culturale di tutte le maestranze. E le regole che ci si dà, via via vengono cambiate per consentirne una crescente efficienza. Certamente la ricerca di queste fonti di perdita è tanto più importante con quanto più langue il settore di business dove opera l'azienda.

E se ci venisse in mente di fare un parallelo con il funzionamento della nostra "macchina pubblica" ? Prima delle critiche negative, vale la pena ricordare che, fra gli stati europei, la nostra Italia è l'ultimo ad avere realizzato la propria unità nazionale. E questo come somma di regni differenti, con diverse amministrazioni di vari poteri politici originari. Si può quindi affermare che l'unità d'Italia l'ha fatta, paradossalmente, proprio la nostra pubblica amministrazione! Terminata questa attenuante, il rapido parallelo promesso appare a tutti noi addirittura tragicomico. In un regime monopolistico, nel quale opera quasi tutta la pubblica amministrazione, il cliente-cittadino che necessita, per esempio, di un qualche servizio documentale o informativo (un certificato, un permesso di transito, una visita medica ecc.) è obbligato a fare trafale disparate, magari reiterate e in orari lavorativi proibitivi, per giungere in contatto con impiegati, il cui merito non viene premiato, inseriti in un'organizzazione in cui il più furbo è quello che fugge dalle proprie responsabilità e, se possibile, dal lavoro stesso. Tanto, per ora, c'è chi timbra per lui. In questa enorme organizzazione, con le più svariate finalità, conoscere solo le regole di funzionamento è cosa da consulente esperto o da candidato a un concorso per il pubblico impiego; pensare addirittura di cambiare tali regole sembra impossibile. E chi lo fa, paradossalmente, viene emarginato e punito. Il cliente-cittadino non interessa.

Nelle pagine che seguono abbiamo dato particolare risalto all'importanza della gestione e della lotta allo spreco, come soluzione a innumerevoli problemi in un'organizzazione.

Garantire una valida prestazione-cliente con il minimo dispendio di risorse è l'obiettivo primo di ogni organizzazione che riconosce una pro-

prietà da remunerare e un cliente da soddisfare. A ciò si arriva definendo standard di comportamento e una ricerca e un'eliminazione metodica, se possibile, piuttosto che il mero contenimento, delle fonti di spreco che drenano efficienza, siano esse strutture private o pubbliche.

Alcune recenti teorie manageriali hanno cercato di riproporre sotto altre vesti, sicuramente con nomi diversi, quanto più ha caratterizzato il fenomeno industriale giapponese degli anni '80 e '90, ovvero il "muda", appunto "spreco" nel paese del sol levante. Ma basta ragionare sul fatto che i manager orientali dell'epoca si erano formati sui testi sacri di Frederick W. Taylor e Henry L. Gantt, citandone due soli, per ricondurre ancora una simile "novità" ai principi di organizzazione industriale americani di più di cento anni fa e al suo figlio più noto, che è l'industrial engineering, presente nelle aziende manifatturiere.

Infatti, è nella grande industria che la maggior parte di questi principi d'organizzazione sono stati per primi ideati, testati e applicati, definendo poi questo stile di "management scientifico". Lì si è sviluppata la cultura del metodo e della razionalizzazione delle attività. I concetti richiamati in seguito sono però facilmente trasferibili ovunque vi sia un'attività operativa: un buon ristorante, difatti, è tale se le pietanze e il servizio sono eccellenti. E si ritornerà come clienti in quel locale, e si farà loro buona pubblicità se li troveremo entrambi.

Idee di uomini geniali sono quotidianamente inserite in prodotti e servizi nelle più diverse quantità e configurazioni. Risolvono nostri problemi. A volte ce li creano. Ci fanno vivere meglio, andare in vacanza e ritornare a casa in sicurezza. Grazie a tali soluzioni potremo poi fare vedere ai nostri cari le immagini e i suoni, fra non molto anche i profumi, di quelle montagne e di quelle spiagge. Alcuni prodotti o tecniche sviluppate solo recentemente mantengono oggi in vita qualcuno di noi che il Destino avrebbe già consegnato da tempo all'aldilà. A volte non ci riescono. Tutto questo ricorrendo a uomini che, trasformando con sapienza e ingegno materiali e conoscenze, applicano dei metodi e delle procedure alle macchine e alle loro creazioni. E questo continuamente migliorandole, rendendo tali soluzioni sempre più a disposizione di molti, più economiche, più affidabili.

Ma il fine dell'industria è anche qualcosa d'altro. Il grande industriale italiano Adriano Olivetti disse: "Può l'industria darsi dei fini? Si trovano questi semplicemente nell'indice dei profitti? Non vi è, al di là del ritmo apparente, qualcosa di affascinante, una destinazione, una vocazione, anche nella vita della fabbrica?". Noi condividiamo questa visione.

Nella trattazione seguente abbiamo inserito osservazioni ed esempi, dove possibile, traendoli dalla nostra pratica consulenziale, così come dallo stretto confronto con manager e maestranze. Da tali situazioni abbiamo riportato spesso saggezza, sicuramente arricchendoci di sapere e conoscenze tecniche nei più disparati settori. Ma, cosa più importante, abbiamo avuto modo di vedere e promuovere nelle aziende, negli uffici e nei reparti, quanto un buon modo di lavorare renda ogni addetto felice del suo mestiere, orgoglioso del proprio operato, indipendentemente dalla posizione ricoperta e dal potere che detiene. E questo, citando W. Edward Deming, rende veramente l'azienda dove si lavora, una azienda di Qualità.

Buona lettura
Luca De Benedetti

