

*Riduzioni dei costi, più qualità, eliminazione di sprechi e perdite di tempo*

## LeanSixSigma “dall’oriente con furore” La nuova via dell’organizzazione

Riduzione dei costi, incremento della qualità, eliminazione degli sprechi e delle perdite di tempo sono oggi prerogative imprescindibili per le aziende che vogliono competere in un mercato sempre più globalizzato e competitivo messo a dura prova da una difficile congiuntura economica e dalla concorrenza. Tali ambiziosi obiettivi possono essere perseguiti anche attraverso l’applicazione di due metodologie organizzative: il *Lean thinking* e il *Six Sigma*. Ma vediamo di capire i tratti fondamentali di tali due filosofie evitando di addentrarci in tecnicismi che prescindono dalle finalità di questo articolo. Poiché sulle due scuole di pensiero si potrebbero scrivere interi trattati il contenuto del presente contributo si limita esclusivamente a riassumerne i tratti fondamentali (approfondiremo poi gli elementi base nel prossimo numero).

La prima, il *Lean Thinking* (pensare snello), è una metodologia organizzativa che mira ad incrementare l’efficienza e la produttività dell’azienda attraverso un ripensamento dell’intero flusso di creazione del valore ed attraverso un progressivo abbattimento degli sprechi (c.d. *Muda*) insiti nei tradizionali modelli produttivi.

Concetto centrale all’interno della filosofia *Lean* è il *Kaizen*, che descrive il miglioramento continuo e graduale di un’attività al fine di creare più valore minimizzando gli sprechi (dal Giapponese *Kai* = miglioramento e *Zen* = bene, verso il

di Federico Venturi  
e Matteo Poletti

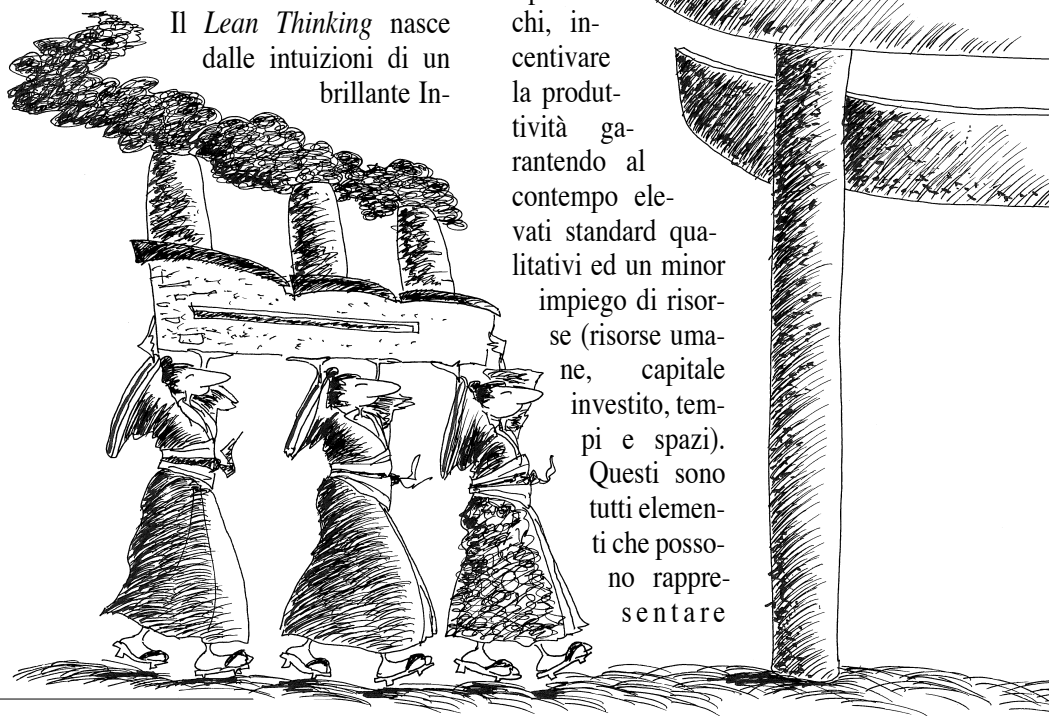
meglio). Per sprechi (in giapponese *Muda*) si identificano le attività che assorbono risorse e non creano valore per il cliente. I *Muda* più rilevanti in un sistema produttivo, sono attribuibili a: sprechi di sovrapproduzione, sprechi per attese, sprechi di trasporto, sprechi di processo, sprechi per scorte, sprechi di movimento e sprechi per prodotti difettosi e rilavorazioni. Diviene così rilevante il *Value Stream Mapping* ovvero la definizione del flusso del valore che consente di individuare la sequenza di attività di un determinato processo distinguendo tra attività che creano valore per il cliente e attività che non creano valore.

Il *Lean Thinking* nasce dalle intuizioni di un brillante In-

gegner giapponese, Taiichi Ohno, che tra gli anni ’50 e ’70 ha ideato e perfezionato un modello di organizzazione della produzione, noto come Toyota Production System, la cui filosofia si sarebbe imposta come *best practice* da imitare trovando larghi consensi dapprima nel settore automotive per estendersi poi a diversi settori industriali. Oggi la filosofia *Lean* trova applicazione anche nel mondo dei servizi.

Il pensare snello rappresenta un importante approccio al fare impresa che tramite una revisione dei processi aziendali e l’identificazione delle attività che creano valore per il cliente consente di perseguire efficienze, eli-

minare gli sprechi, incentivare la produttività garantendo al contempo elevati standard qualitativi ed un minor impiego di risorse (risorse umane, capitale investito, tempi e spazi). Questi sono tutti elementi che possono rappresentare



per l'impresa un fattore competitivo di successo soprattutto nel contesto attuale. Pertanto è bene sensibilizzare le nostre imprese sui reali benefici sia in termini economici che organizzativi che deriverebbero dall'implementazione di soluzioni *Lean* all'interno delle proprie realtà. La seconda, il *Six Sigma*, è una metodologia organizzativa finalizzata all'innalzamento della qualità di prodotti e processi (TQM - *Total Quality Management*). La metodologia del *Six Sigma* si pone l'ambizioso obiettivo di arrivare ad un elevato grado di controllo e standardizzazione dei processi tale da avere solo 3,4 parti difettose per milione. Anche all'occhio più inesperto appare chiaro l'estremo rigore richiesto per l'applicazione di tale disciplina. La filosofia del *Six Sigma* nasce a metà degli anni '80 in Motorola grazie alle induzioni di Bob Galvin e Bill Smith.

L'approccio *Six Sigma* consente di combinare prodotti di alta qualità contenendo al contempo costi e difetti. Questa filosofia si contraddistingue per una spiccata attenzione al miglioramento delle

attività, dei processi aziendali e al contenimento dei relativi costi.

L'esempio di Motorola, come quello di Toyota per il *Lean Thinking*, si è imposto quindi come un modello da imitare e replicare per migliorare processi e prestazioni. L'implementazione di progetti *Six Sigma* consente alle aziende di ridurre difetti, scarti e rilavorazioni garantendo un maggiore allineamento dei processi alle sempre crescenti esigenze dei clienti.

Se tale filosofia si basa sulla rigorosa applicazione di tecniche e strumenti statistici, nonché su principi e modelli della qualità totale, non deve essere commesso l'errore di valutare il *Six Sigma* come un mero strumento tecnico in quanto in realtà trattasi di un importante cambio di mentalità e filosofia nel *modus operandi* dell'azienda che richiede il *commitment* ed il coinvolgimento di tutte le risorse aziendali.

Se le potenzialità del *Lean Thinking* e del *Six Sigma* sono rilevanti se applicate *stand alone*, i benefici accrescono esponenzialmente se le due filosofie vengono combinate ed implementate contemporaneamente. Oggi infatti le due soluzioni trovano comune applicazione in quelle che vengono definite tecniche di *Lean Six Sigma*. Le sinergie esistenti tra le due filosofie consentono di perseguire ambiziosi risultati per l'azienda: da un lato una maggiore flessibilità ed efficienza dei processi produttivi (il *Lean Thinking* consente di agire su leve quali il ridisegno del layout delle linee produttive, la riduzione dei tempi di set-up) dall'altro un miglioramento della qualità dei processi aziendali (*Six Sigma*) perseguibile attraverso una progressiva eliminazione di difetti e guasti.

Oggi le imprese, spinte anche dalla difficile congiuntura economica, si stanno sempre più avvicinando al mondo del *Lean Six Sigma*.

Sebbene tali soluzioni non trovino larga diffusione nel territorio bresciano giova menzionare il caso di Iveco pioniere in territorio provinciale nell'adozione del modello *World Class Manufacturing* (WCM) che altro non è che l'evoluzione del Toyota Production System e nel quale oggi si fondono i principi della filosofia *Lean Six Sigma*.

In occasione della quinta giornata sull'innovazione, tenutasi lo scorso 13 giugno su iniziativa dall'Associazione Industriale Bresciana, circa 150 partecipanti hanno potuto apprezzare il risultato degli investimenti e degli sforzi del management di Iveco. Nel primo semestre del 2009 infatti la società ha registrato un calo della produzione del 56% rispetto al medesimo periodo del 2008; tale flessione ha rappresentato l'input e l'occasione per intraprendere un percorso di crescita e rinnovamento che si è concluso, *inter alia*, con la riprogettazione delle linee di produzione e con l'adozione di un modello organizzativo volto all'eliminazione dei difetti dei guasti e degli sprechi. Il caso di Iveco deve rappresentare oggi per le aziende Bresciane, anche per le Piccole e Medie imprese, un esempio da seguire ed imitare; la difficile congiuntura economica deve essere lo stimolo e l'occasione per gli imprenditori locali ad intraprendere un percorso di crescita soprattutto culturale. Il messaggio che intendiamo evidenziare è che la crisi può essere vissuta come l'opportunità per cambiare e rinnovare la propria attività attraverso l'adozione di soluzioni *Lean Six Sigma*. Se non ora quando?

Federico Venturi  
Dottore commercialista

Matteo Poletti  
Dottore in economia

