



Lean Excellence Centre

Workshop

Migliorare per vincere:

la capacità di migliorare come fonte di vantaggio competitivo

Mercoledì 18 Luglio 2018 – Ore 14.00

Sala Consiglio – Dipartimento di Ingegneria Gestionale, Politecnico di Milano (Campus Bovisa)

Via Lambruschini, 4b – 20156 Milano

L'agenda della giornata

- 14.00 *Registrazione dei Partecipanti*
- 14.30 Introduzione al Workshop e allo sviluppo della capacità delle aziende di migliorare
Prof. Portioli Staudacher
- 14.50 Misurare per migliorare
Alessandro Del Ponte, *Lean manager. Giacomini S.p.A.*
- 15.10 Leadership e il fattore umano
Ivan Cuesta, *CEO, Humana Pharma International*
- 15.30 *Coffee Break*
- 15.50 Creare una organizzazione per il miglioramento
Fabio Esposito, *General Manager, Ghelfi Ondulati*
- 16.10 Tavola rotonda
- 16.30 Risultati della Ricerca
Lean Excellence Centre
Prof. Portioli Staudacher
- 17.00 Discussione e conclusioni
- 17.30 *Aperitivo di networking*

Iscriviti all'evento

Il Workshop

Il Workshop “Migliorare per Vincere” rappresenta l’occasione per presentare i risultati della ricerca condotta dal Lean Excellence Centre sul tema della Gestione delle Operations e del Miglioramento Continuo. L’obiettivo ultimo del Workshop è quello di stimolare la discussione in merito alla capacità di migliorare, e di condividere delle iniziative di successo realizzate in collaborazione con il Lean Excellence Centre.

Lean Excellence Centre

Il Lean Excellence Centre, nato nel 2006, è il gruppo di ricerca del Politecnico di Milano impegnato nello studio e nella diffusione dell’Operational Excellence, e in particolare dell’approccio Lean, nelle aziende e nelle organizzazioni in generale. Ci rivolgiamo a chi vuole approfondire la conoscenza dell’innovazione organizzativa e manageriale più rilevante degli ultimi decenni, con l’obiettivo di superarne la ingannevole semplicità implementando insieme gli aspetti innovativi e differenzianti.



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



**LEAN
EXCELLENCE
CENTRE**

Lean Excellence Centre

Migliorare per vincere: la capacità di migliorare come fonte di vantaggio competitivo

Luglio 2018

In cosa crediamo

Crediamo che le imprese italiane, sia manifatturiere, che di servizi, siano una parte fondante della nostra società, e possano contribuire a migliorare il benessere della nostra comunità e di quelle che verranno in futuro.

Da qui la nostra missione volta a migliorare il funzionamento delle aziende, tramite la tecnologia, la revisione dei processi, e la crescita delle persone. Perché riteniamo importante incrementare le prestazioni aziendali, ma anche migliorare il modo di lavorare delle persone affinché esse trovino nel lavoro orgoglio, soddisfazione e una fonte di realizzazione personale.

Abbiamo infatti scoperto che questi obiettivi sono fra loro sinergici, e per nulla in contrasto.

Poi, sinceramente, a fare queste cose ci divertiamo anche un mondo!

Chi siamo

L'OPEX Group è il gruppo di ricerca della School of Management del Politecnico di Milano impegnato nello studio e nella diffusione degli approcci al miglioramento delle Operations nelle aziende manifatturiere e di servizi, coniugando innovazioni tecnologiche, organizzative e gestionali, per raggiungere l'eccellenza. Ci rivolgiamo a chi vuole approfondire la conoscenza delle tecnologie, ma considera l'essere umano l'elemento centrale per il successo di ogni azienda, consapevoli che l'uomo ha un potenziale enorme che risulta in gran parte ancora inutilizzato.

Nel 2006 è stato fondato il Lean Excellence Center, che è focalizzato sullo studio e diffusione dell'approccio Lean nelle aziende manifatturiere e di servizi con l'obiettivo di superarne l'ingannevole semplicità, affiancando queste realtà nella scoperta degli aspetti più innovativi e differenzianti.

Oltre alle persone specifiche del gruppo del Politecnico di Milano, collaborano professori e ricercatori di altre università Italiane e Straniere tra cui Ann Esain e John Bicheno del Lean Enterprise Research Center di Cardiff e Buckingham University, Flavio Picchi del Lean Enterprise Institute in Brasile e Jeffrey Liker dell'università del Michigan.

Pur con collegamenti a livello internazionale, il gruppo considera e tiene conto del tessuto industriale tipico italiano e punta ad offrire proposte mirate a questo, con una offerta di ampio respiro che vuole coinvolgere dalla piccola azienda alla multinazionale, dalla produzione manifatturiera alle realtà che operano nei servizi.

Le nostre attività con le aziende

Il Lean Excellence Centre si pone come obiettivo quello di aiutare le persone e le aziende a crescere instaurando una cultura improntata al miglioramento continuo. Con questo obiettivo mettiamo a disposizione delle aziende un'ampia scelta di proposte di collaborazione che vanno dalla progettazione ed erogazione di programmi di formazione disegnati ad hoc per sviluppare al meglio le competenze della singola azienda, a progetti di consulenza volti ad ottenere rapidamente risultati ad alto impatto sia sulle performance aziendali che sulla crescita individuale delle persone.

Crescita insieme

Grazie alla nostra esperienza abbiamo articolato la nostra offerta alle aziende in quattro tipologie di collaborazione descritte qui di seguito. Le prime due rappresentano linee di azione strategica volte a sviluppare le competenze del personale per svolgere progetti di miglioramento in autonomia, mentre le ultime due rappresentano linee di azione operative volte a portare risultati concreti all'azienda già nel breve periodo. Queste proposte non devono essere percepite come dei pacchetti mutuamente esclusivi, ma come dimensioni di azione che possono essere attivate parallelamente in base al livello di maturità dell'azienda nei confronti del miglioramento continuo.

1. **Sviluppare le competenze e le capacità del personale interno:** il miglioramento continuo, per avere successo ed essere sostenibile nel tempo, richiede una conoscenza diffusa in tutta l'azienda degli strumenti di problem solving, per far sì che tutto il personale sia preparato ad eseguire attività di miglioramento continuo. Pertanto, l'obiettivo di questa tipologia di collaborazione è quello di preparare il personale con conoscenze e strumenti base di Lean e Industry 4.0 per poter affrontare e guidare progetti di miglioramento in autonomia. Il focus di questa linea di azione è il "training on the job", che consiste nell'assegnare periodicamente dei compiti al personale interessato, quali ad esempio quantificare la

percentuale di attività non a valore aggiunto nel proprio lavoro quotidiano o determinare le principali cause di fermo macchina applicando l'analisi di Pareto. Per aumentare efficacemente le competenze del personale, si attua una formazione “*on the job*”, dove brevi sessioni in aula sono seguite da attività sul campo in modo da mettere immediatamente in pratica quanto visto, comprenderlo, far emergere eventuali dubbi, renderlo una propria capacità consolidata. In genere, si fanno delle sessioni di formazione in aula con cadenza bisettimanale e una durata di circa 2/3 ore a lezione, durante le quali verranno discusse e trasmesse le principali tecniche per il problem solving e la gestione del miglioramento, per poi passare a vederle sul campo assegnando delle attività da svolgere prima del successivo incontro. All'inizio dell'incontro successivo, si analizzano i risultati ottenuti, si commentano, si esaminano le difficoltà incontrate, e gli elementi di successo emersi. In totale è comune un ammontare di 12/18 ore di formazione spalmate nell'arco di 4/5 mesi.

Box 1. Sviluppare le competenze e le capacità del personale interno

L'esperienza di USL4 Prato: l'approccio Lean nelle aziende ospedaliere

ASL4 di Prato è una Azienda Sanitaria molto importante, che ha sviluppato una significativa sensibilità al miglioramento delle prestazioni.



Il problema

Il problema messo a fuoco riguardava il lungo tempo di risposta lamentato dal Pronto Soccorso nei confronti della Radiologia.

L'intervento

Si sono organizzati incontri bisettimanali con il personale della Radiologia e del Pronto Soccorso (tutte le figure coinvolte) per un totale di 60 persone. 30 partecipavano la mattina, e 30 il pomeriggio, in modo da non bloccare completamente l'operatività. Ogni incontro partiva dall'analisi di quanto emerso nell'attività delle due settimane precedenti, per poi passare a vedere una nuova tecnica, e assegnare dei compiti da svolgere nelle due settimane successive, prima dell'incontro seguente. I diversi compiti sono stati studiati per essere funzionali all'apprendimento, ma anche fra di loro coerenti e sinergici per il raggiungimento dell'obiettivo identificato: la riduzione dei tempi di risposta della Radiologia alle richieste del Pronto Soccorso.

Risultati

Dal punto di vista quantitativo, in 4 mesi si sono ridotti i tempi del 10%. Dal punto di vista organizzativo, è emerso che una delle principali cause dei lunghi tempi di risposta della Radiologia verso il Pronto Soccorso era da imputare proprio a degli errati comportamenti del Pronto Soccorso stesso. Dal punto di vista del miglioramento, si sono formate 60 persone e, ancora più importante, si è risvegliata la loro volontà di mettersi in gioco e contribuire al miglioramento delle prestazioni della propria realtà, avendo sperimentato di poter riuscire in poco tempo a cambiare le cose, e a ottenere risultati significativi (peraltro con costi di implementazione nulli). I Complimenti personali del Direttore Generale a fine progetto, sono stati molto apprezzati da tutti.

-
2. **Sviluppare l'organizzazione e la cultura per il miglioramento continuo:** spesso il fallimento nell'implementazione del Lean Management o il mancato raggiungimento degli obiettivi in un progetto di miglioramento sono dovuti all'assenza in azienda di una cultura che favorisca il miglioramento continuo stesso e in particolare di figure dotate di leadership che spingano verso il cambiamento. Con questa linea di azione vogliamo sia ottenere benefici tangibili per l'azienda tramite progetti di miglioramento che supportare la crescita del personale trasmettendo doti e metodologie di leadership e project management, in modo che si crei una struttura organizzativa autonoma per il miglioramento continuo. I progetti di miglioramento sono definiti dal board strategico dell'azienda ed eseguiti da personale opportunamente guidato e supervisionato da una figura senior del Lean Excellence Centre. Operativamente questa tipologia di collaborazione prevede la presenza in azienda di una figura del Lean Excellence Centre per 1-2 incontri settimanali con il team di personale selezionato, più un impegno settimanale di circa 4-6 ore a persona per lo sviluppo in autonomia del progetto di miglioramento. La figura del Lean Excellence Centre è perciò incaricata di supervisionare e guidare il personale verso il raggiungimento dei target definiti durante il comitato strategico tramite attività di coaching, mentoring e project management rivolte in particolare alle figure dell'azienda che vengono identificate come leader dei team di lavoro.

Box 2. Sviluppare l'organizzazione e la cultura per il miglioramento continuo

L'esperienza di Ghelfi

L'azienda Ghelfi Ondulati, consolidata sia in Italia che in Europa per la sua produzione di imballaggi in cartone ondulato ha attuato una totale trasformazione Lean dell'azienda.

Il problema

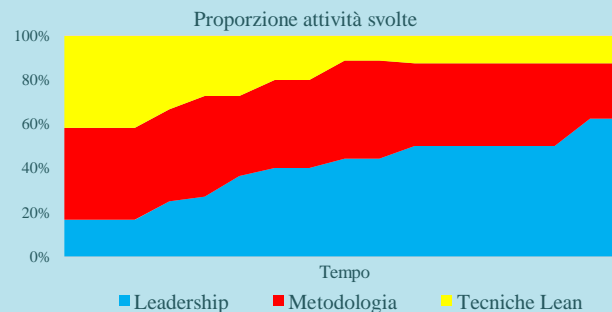
L'azienda ha percepito la necessità di iniziare un percorso di trasformazione e crescita puntando sulla sua risorsa migliore, le persone.

L'intervento

Sono state strutturate 4 aree di intervento nelle quali effettuare attività di miglioramento (OEE, scarti, scorte materie prime, scorte prodotto finito). Sono stati creati altrettanti team trasversali alle varie aree funzionali dell'azienda composti solo da personale interno, con una figura senior del Lean Excellence Centre che facesse da coach per i team leader, nel trasmettere le tecniche Lean la metodologia di problem solving e le caratteristiche di leadership. Operativamente sono stati organizzati incontri fisici una volta a settimana più sessioni di coordinamento in remoto per un arco di tempo totale di 7 mesi.

Risultati

In tutte e 4 le aree di intervento si sono ottenuti risultati concreti e ad alto impatto. È stato riscontrato un aumento della capacità di alcuni punti percentuali, una riduzione degli scarti per alcune centinaia di migliaia di euro annui e una riduzione delle scorte a due cifre sia per quanto riguarda le materie prime che i prodotti finiti. Tuttavia, il risultato più importante è stato ottenuto in termini di crescita del personale, soprattutto nella capacità dei team leader di guidare le persone verso il raggiungimento degli obiettivi di miglioramento.



-
3. **Partecipazione e affiancamento sui progetti di miglioramento:** con questa linea di azione l'obiettivo è quello di dare una spinta più decisa e forte al percorso di miglioramento delle Operations in azienda. Una volta definite le aree di miglioramento viene formata una squadra mista composta da personale selezionato dell'azienda e da una figura senior del Lean Excellence Centre che svolgerà anche attività operativa. Con 2 incontri intensivi settimanali la squadra si stacca dalla produzione e si focalizza sul progetto di miglioramento insieme alla figura del Lean Excellence Centre. Anche in questo caso il nostro compito è quello di trasferire una metodologia strutturata e coerente per affrontare i progetti di miglioramento e parallelamente ottenere risultati tangibili e ad alto impatto per l'azienda. La nostra figura senior affiancherà il team nel raggiungimento del target prefissato e l'impegno richiesto per il personale dell'azienda sarà di circa 6-8 ore a settimana.

Box 3. Partecipazione e affiancamento sui progetti di miglioramento

L'esperienza di ICR: implementazione della Lean nel mondo della cosmesi

L'azienda lodigiana ICR (Industrie Cosmetiche Riunite) è un gioiello italiano leader internazionale nella produzione di profumi per le aziende del lusso, che ha deciso di attivare dei progetti di miglioramento basati sull'approccio LEAN.



Il problema

In linea con la strategia aziendale e con la crescente domanda di mercato, ICR vuole migliorare le performance operative del proprio reparto produttivo e in particolare attivare un progetto di riduzione dei tempi di setup, e un progetto di aumento della produttività delle linee.

L'intervento

I due progetti sono stati svolti in sequenza, per ridurre il numero di persone contemporaneamente impegnate e per ridurre i tempi di realizzazione di ciascuno dei due progetti. Per ogni progetto è stato creato un team composto da una figura del Lean Excellence Centre, un team leader di ICR e gli operatori stessi come esecutori del cambiamento. In un incontro a settimana i membri del team hanno lavorato fianco a fianco e sviluppato gli interventi di miglioramento seguendo la metodologia strutturata del LEC.

Risultati

I diversi interventi hanno portato a una riduzione del tempo di setup anche superiore alle attese, e un aumento a due cifre delle produttività sulle linee oggetto dell'intervento, e al contempo un netto miglioramento dei parametri di fatica dei lavoratori.

-
4. **Aumento della capacità produttiva per le attività di miglioramento:** questa tipologia di collaborazione più operativa prevede lo svolgimento di piccoli progetti di miglioramento eseguiti da laureandi in Management Engineering del Politecnico di Milano, opportunamente guidati e supervisionati da un tutor accademico, figura senior del Lean Excellence Centre, e un tutor aziendale. L'obiettivo è quello di sfruttare l'aumento della forza lavoro rappresentata dagli studenti per indagare e sviluppare delle idee di miglioramento che finirebbero nel dimenticatoio data la scarsità di tempo che le risorse interne vi possono dedicare. I laureandi possono essere impiegati o part time o full time in base allo scope del progetto e verranno seguiti dal tutor accademico con incontri settimanali per fornire un supporto metodologico, mentre l'impegno richiesto per il tutor aziendale è di circa 3 ore settimanali.

Box 4. Aumento della capacità produttiva per le attività di miglioramento

L'esperienza di Same Deutz Fahr

L'azienda Same Deutz Fahr, con sede centrale a Treviglio (BG), è uno dei principali produttori a livello mondiale di trattori e macchine agricole per la raccolta.



Il problema

Dato l'aumento atteso delle vendite per l'anno a venire e la decisione di introdurre una nuova linea per il pre-assemblaggio di alcuni componenti, l'azienda ha la necessità di ricercare una maggiore efficienza interna per riuscire a rispondere prontamente al mercato, cercando di aumentare la produttività con le risorse e gli spazi attualmente disponibili.

L'intervento

Il progetto di miglioramento è stato assegnato ad un team di tre studenti laureandi in Ingegneria Gestionale di provenienza internazionale. La durata del progetto è stata di circa 5 mesi, durante i quali gli studenti hanno svolto attività operative per due giorni a settimana presso lo stabilimento produttivo di Treviglio, lavorando fianco a fianco sia con gli operatori di linea, trasmettendogli delle metodologie di problem solving ben strutturate, che con il management del sito produttivo che ha fornito supporto e commitment all'iniziativa di miglioramento. Il progetto è stato strutturato seguendo rigorosamente le singole fasi della metodologia "A3 thinking", nelle quali gli studenti insieme agli operatori dell'azienda hanno potuto applicare con successo molte delle tecniche Lean, tra cui l'analisi di Pareto, l'analisi ABC del materiale nei magazzini, lo "spaghetti chart" e l'analisi delle attività non a valore aggiunto.

Risultati

Grazie ad una dettagliata analisi delle attività di assemblaggio sono state eliminate gran parte delle attività non a valore aggiunto con una riduzione del tempo ciclo di circa il 20%. Mentre grazie all'analisi delle postazioni di lavoro e delle politiche di stoccaggio dei materiali e componenti a magazzino, si è ottenuta una riduzione di spazio occupato di quasi il 40%. Il successo notevole riscontrato dal progetto dimostra che con l'utilizzo di un metodo solido e strutturato al problem solving e un'attitudine positiva al miglioramento anche risorse con poca esperienza possono ottenere grandi risultati.

Negli ultimi anni abbiamo avuto il piacere di realizzare più di 200 progetti con molte aziende di settori e dimensioni diverse, dalla piccola impresa alla grande multinazionale e dal settore manifatturiero a società di servizi e aziende ospedaliere. Qui di seguito vogliamo riportare alcune delle aziende con le quali abbiamo collaborato:

Agrati, Amadori, Argomm, Auchan, Banca Sella, BCS, Bomi, Bonduelle, Boston Consulting Group, Borg Warner, Brugola, BTicino, Coca Cola, Coim, Comau, Decathlon, Deloitte, DMK, Efeso Consulting, Egeria, Eldor, Electro Adda, Esselunga, Exide, Faster, Ficep, Fratelli Branca, Gavazzi, Generali, Ghelfi, Giacomini, Graziadio, Hertz, Hilti, Hinowa, Humanitas, ICR, ING, Ingersoll Rand, Ikea, Iveco, Kiko, Kone, Magneti Marelli, MD Micro Detectors, Mediobanca, Niguarda, OMET, Onesti, Osculati, Perfetti Van Melle, Phateon, Philip Morris, Pietro Fiorentini, Rivoira, Same Deutz Fahr, STMicroelectronics, Sun Chemical, Tecniplast, Tellure Rota, Termomeccanica, USL4 Prato, Vibram, Zucchetti Centro Sistemi.

Innovazione

Il Lean Excellence Centre partecipa anche a progetti innovativi portati avanti in collaborazione con le aziende e che molto spesso possono fruire di finanziamenti e agevolazioni fiscali. La partecipazione in questi progetti ha portato il gruppo a collaborare con aziende quali BLM S.p.A., Gigant Italia S.r.l., Prima Power S.p.A., De Rigo Vision S.p.A. e Centro Ricerche FIAT.

La nostra attività di Ricerca

Il gruppo è fortemente appassionato e specializzato nel campo della gestione delle Operations e della Supply Chain, vantando oltre 20 anni di esperienza nel settore e decine di pubblicazioni sia a livello nazionale che internazionale. Al fine di riuscire ad erogare un servizio di supporto di qualità alle aziende e ai nostri studenti, il Centro di Eccellenza in Lean Manufacturing del Politecnico di Milano risulta particolarmente sensibile e stimolato all'ampliamento delle proprie competenze in materia Lean in qualsiasi contesto o settore dell'economia. Attualmente il gruppo è impegnato in una serie di progetti di ricerca volti a monitorare e supportare lo stato di diffusione del Lean Management nel tessuto industriale italiano, con lo scopo di comprendere i fattori contestuali che possano favorirne o delimitarne lo sviluppo nel lungo periodo.

Nell'ultimo decennio abbiamo lavorato per ampliare il campo di applicazione del Lean Management in contesti differenti da quelli manifatturieri tradizionali, portando tale approccio al livello della Supply Chain, della logistica, negli ospedali e nelle società di servizi quali banche e assicurazioni. Per quanto riguarda le realtà manifatturiere ci siamo impegnati per investigare ed estendere lo studio e l'applicabilità delle pratiche Lean anche alle produzioni customizzate, caratterizzate da alta varietà e bassi volumi.

Allo stesso tempo, negli ultimi anni abbiamo sviluppato la ricerca sul fenomeno dell'Industry 4.0, e in particolare come questo possa supportare la gestione delle Operations e la spinta al miglioramento dettata dal paradigma Lean. La conoscenza di questo fenomeno è ancora agli albori, soprattutto tra le piccole e medie imprese italiane, che necessitano di guide che le indirizzino verso il profondo cambiamento della digitalizzazione. Di conseguenza, il Lean Excellence Centre si pone come attore di riferimento per le imprese italiane supportandole lungo il percorso di trasformazione sfruttando le importanti sinergie esistenti tra Industry 4.0 e il più radicato paradigma del Lean Management.

Il team del Lean Excellence Centre



Alberto Portioli Staudacher
Professore ordinario di Operations e
Supply Chain Management e direttore
del Lean Excellence Centre



Fabiana Dafne Cifone
Ricercatrice del Lean
Excellence Centre



Federica Costa
Ricercatrice del Lean
Excellence Centre



Kaustav Kundu
Ricercatore Senior del
Lean Excellence Centre



Leonardo Lispi
Ricercatore del Lean
Excellence Centre



Matteo Rossini
Ricercatore Senior del
Lean Excellence Centre

Introduzione al miglioramento

Come possiamo definire il miglioramento?

Il miglioramento deriva dal desiderio di colmare il divario tra il livello delle nostre performance attuale e quello desiderato. Tra come realizziamo le attività ora, e come vorremmo realizzarle. In effetti, il miglioramento è sempre stato parte della indole dell'essere umano. Pertanto, nel corso dei decenni molte idee e filosofie sono state proposte come metodi efficaci per garantire il miglioramento, tra cui, ad esempio, il Total Quality Management (TQM), reingegnerizzazione dei processi aziendali (BPR), Six Sigma, la Lean Manufacturing (LM), e tanti altri. Tutti questi metodi, e le loro tecniche, possono contribuire in qualche modo al miglioramento, tuttavia, per ottenere risultati eccellenti i manager devono occuparsi del processo di miglioramento, cioè di capire come funziona il sistema di miglioramento delle loro realtà, e come è possibile incrementarne i risultati: migliorare la capacità di migliorare.

Il primo passo per migliorare è la comprensione del processo attuale; per questo di seguito presentiamo alcune note per poter meglio inquadrare i processi di miglioramento.

Tipologie di miglioramento: Miglioramento Radicale vs Miglioramento Continuo

Esistono in particolare due tipologie che rappresentano in qualche modo due modalità opposte: miglioramento radicale e miglioramento continuo.

Un interessante lettura delle due modalità è di vederle come modo per affrontare la naturale avversione al cambiamento: nel cambiamento radicale il cambiamento è faticoso, e di grande portata, ma, per contro, promette di fare un tale salto in avanti che poi non sarà più necessario cambiare per un certo tempo. È uno sforzo grande, ma poi possiamo stare tranquilli per un bel po'.

Nel cambiamento continuo, l'avversione al cambiamento viene esorcizzata rendendo il cambiamento piccolo, e parte della vita quotidiana. Paradossalmente, il non migliorare più, il non fare alcun cambiamento, sarebbe un cambiamento forte. Un ulteriore elemento che riduce l'ansia del cambiamento, è dato dal fatto che essendo i passi piccoli, anche se si commettesse un errore, questo è di impatto piccolo e facilmente rimediabile, favorendo che le persone di prendano dei rischi e delle responsabilità, che sono naturalmente legate ai cambiamenti.

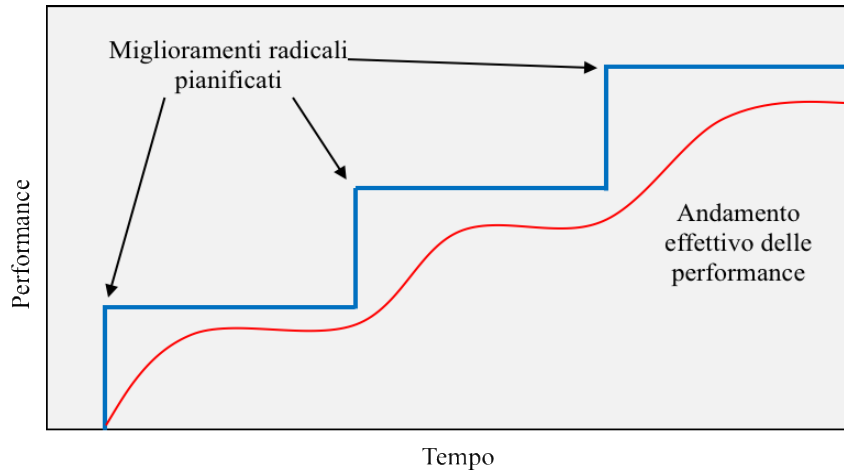


Figura 1: Performance attese vs performance attuali

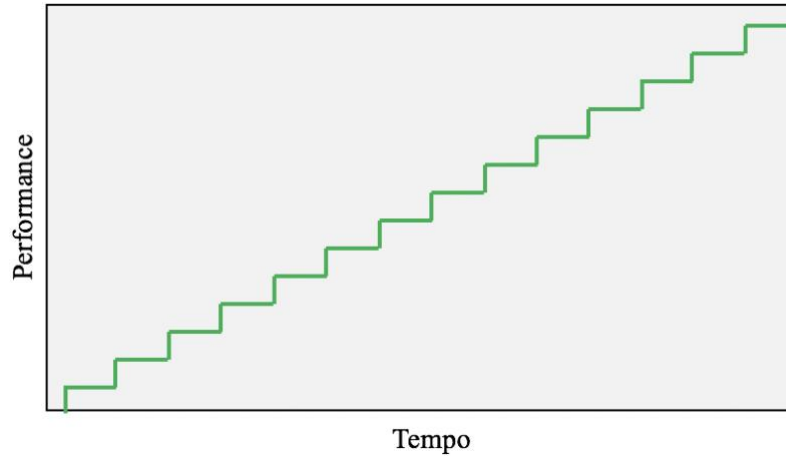


Figura 2: Andamento performance con programmi di miglioramento continuo

Sebbene rappresentino filosofie di miglioramento diverse, non si escludono a vicenda, ma possono essere utilizzate in modo complementare una all'altra.

In altre parole, l'innovazione e il miglioramento continuo possono essere considerati complementari piuttosto che alternativi. Prima di tutto, affinché un'organizzazione possa realizzare miglioramenti continui e incrementali secondo i principi della filosofia kaizen, è necessario un cambiamento radicale nella strategia, nella cultura, nelle operations e nell'intera organizzazione. In secondo luogo, qualsiasi situazione e processo ha dei limiti che solo una revisione più profonda e a più ampio spettro può mettere in discussione e superare, Tale revisione può essere fatta o su base periodica (sfidando lo status quo e lanciando uno sforzo creativo), oppure essere innescata da una crisi, o da una opportunità

disruptive, come può essere una innovazione tecnologica, o un forte cambiamento organizzativo (ad esempio la acquisizione da parte di un altro Gruppo).

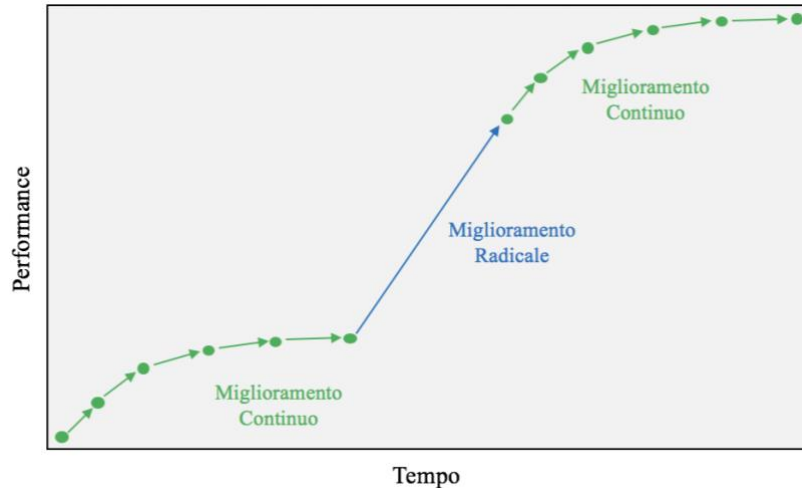


Figura 3: Alternanza tra miglioramento continuo e miglioramento radicale

	Miglioramento Radicale	Miglioramento Continuo
Dimensione del cambiamento	Grandi salti	Piccoli passi
Distribuzione temporale	Intermittente e poco frequente	Continuo
Cambiamento	Brusco	Graduale e costante
Attori	Pochi specialisti selezionati	Tutti
Approccio	Idee e sforzo individuali	Sforzo di gruppo, metodo strutturato e comune
Stimolo	Discontinuità tecnologiche, nuove invenzioni, nuove teorie	Desiderio di migliorarsi, semplificare la propria attività, ridurre intoppi e problemi dell'attività quotidiana
Rischi	Grande e Concentrato in un unico progetto	Piccoli e dispersi in tanti progetti simultanei
Tempi preparazione	Lunghi	Brevi
Tempi realizzazione	Lunghi	Brevi

Tabella 1: Differenze tra miglioramento radicale e miglioramento continuo

Definire delle priorità di intervento

Per definire le priorità di intervento possono essere utili i due strumenti presentati di seguito: il primo che considera l'importanza del fattore di performance su cui l'intervento ha maggiore effetto, e il livello di prestazione attuale; il secondo che mette in relazione il beneficio atteso dall'intervento e lo sforzo necessario per attuarlo, inteso in senso lato: sforzo economico, sforzo organizzativo, grado di consenso/opposizione, energie necessarie.

Il primo strumento è la matrice di importanza delle prestazioni. Come suggerisce il nome, questa matrice posiziona sia l'importanza relativa di ciascun fattore di prestazione che l'attuale livello di prestazioni effettivamente raggiunto per ciascun fattore. Incrociando le due informazioni è possibile identificare diverse aree di priorità di miglioramento come mostrato nella figura 4.

Dopo aver fissato l'obiettivo per la prestazione specifica, è possibile valutare il divario esistente tra la prestazione effettiva e quella target e questo confronto dovrebbe indicare le priorità nelle azioni di miglioramento da intraprendere. Tuttavia, poiché una prestazione per un determinato fattore competitivo è relativamente scarsa, ciò non significa che dovrebbe essere data priorità immediata se tale fattore competitivo ha un'importanza secondaria. D'altra parte, non è detto che un aspetto prestazionale di grande importanza debba essere immediatamente migliorato se mostra prestazioni attuali che soddisfano già l'obiettivo. In altre parole, l'importanza relativa dei vari fattori di performance e le loro prestazioni rispetto agli obiettivi devono essere considerati insieme al fine di dare priorità alle iniziative di miglioramento.

Prima di tutto, la matrice è divisa in due macro-aree dal segmento AB, che identifica il confine tra le prestazioni correnti accettabili e inaccettabili. Infatti, se un fattore di prestazione ha una bassa importanza, questo limite sarà basso e le prestazioni medie potrebbero essere accettate. D'altra parte, se il fattore di prestazione è valutato come estremamente importante, il confine sarà aumentato, in quanto solo le buone prestazioni possono essere accettabili e le prestazioni mediocri o scadenti devono essere migliorate. Pertanto, tutto ciò che si trova al di sotto del confine AB evidenzia la necessità di un miglioramento immediato, mentre al di sopra della linea non vi è alcuna necessità urgente di azioni di miglioramento.

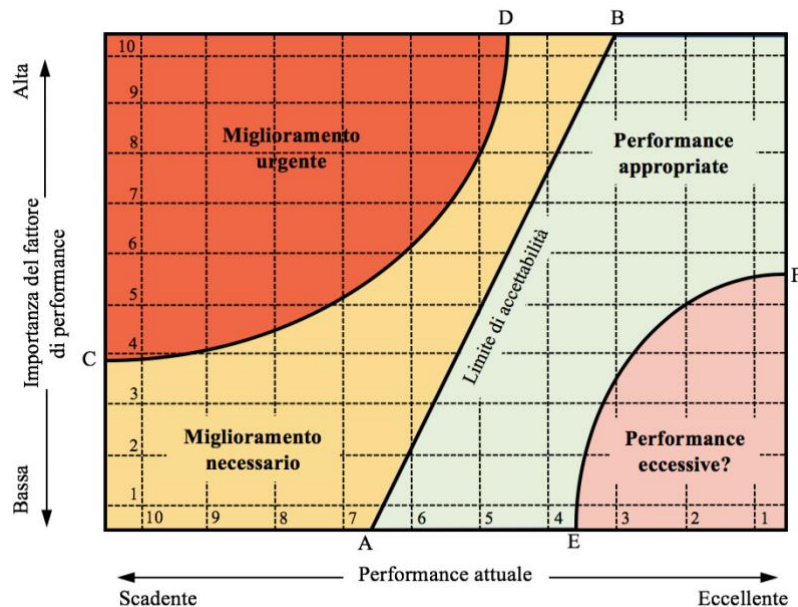


Figura 4: matrice Importanza/Performance

Tuttavia, non tutti i fattori che scendono al di sotto di questa soglia richiedono lo stesso livello di priorità per il miglioramento. Infatti, al di sotto del limite di accettabilità troviamo tutti i fattori che mostrano prestazioni scadenti o mediocri, ma con un diverso livello di importanza. Pertanto, è fondamentale dare priorità immediata a quei fattori con la massima importanza relativa. Il confine tra una zona prioritaria urgente e una zona di miglioramento meno urgente è

approssimativamente rappresentato dalla linea CD. Allo stesso modo, non tutti i fattori competitivi al di sopra del limite di accettabilità hanno la stessa priorità. In generale, in quest'area abbiamo tutte le prestazioni soddisfacenti, indipendentemente dal livello di importanza di ciascun fattore di prestazione. Pertanto, la riga EF separa quei fattori per i quali il livello di prestazioni è buono o appropriato rispetto a quelle prestazioni che sono considerate troppo buone o eccessive, perché data la loro importanza limitata, lo sforzo che viene speso per raggiungere questa buona prestazione potrebbe essere reindirizzato altrove per le prestazioni che devono davvero essere migliorate. Questa interpretazione della matrice consente quindi di identificare quattro aree che evidenziano livelli molto diversi di priorità di miglioramento:

- **Performance appropriate:** i fattori di performance che ricadono in quest'area possono essere considerati soddisfacenti in quanto si trovano al di sopra del limite inferiore di accettabilità;
- **Miglioramento necessario:** i fattori di rendimento di questa categoria si trovano al di sotto del limite inferiore di accettabilità, ma sono caratterizzati da un livello basso / medio di importanza, oppure la prestazione corrente è appena al di sotto del limite di accettabilità. Pertanto, sono candidati per azioni di miglioramento, ma con priorità moderata.
- **Miglioramento urgente:** questi fattori competitivi sono molto importanti per la strategia aziendale, ma le loro prestazioni effettive sono molto scarse o mediocri. Pertanto, i fattori di performance che ricadono in quest'area devono essere considerati come candidati per azioni di miglioramento immediato con la massima priorità.
- **Performance eccessive?:** in quest'ultima area possiamo trovare fattori molto performanti ma caratterizzati da bassa importanza relativa. Pertanto, la domanda deve essere posta per capire se le risorse destinate al conseguimento di prestazioni così elevate possono essere utilizzate meglio per il miglioramento di altri fattori competitivi.

Il secondo strumento utile a definire le priorità per le iniziative di miglioramento è la matrice sforzo/beneficio. In questo caso la matrice mette in relazione le dimensioni di beneficio atteso in termini di impatto sulle performance oggetto del

miglioramento e lo sforzo necessario per ottenere tali performance, dove lo sforzo, come già accennato, può essere inteso sia da un punto di vista economico che di tempo necessario e complessità di implementazione. Incrociando queste due dimensioni la matrice evidenzia quattro quadranti come rappresentato nella figura sottostante.

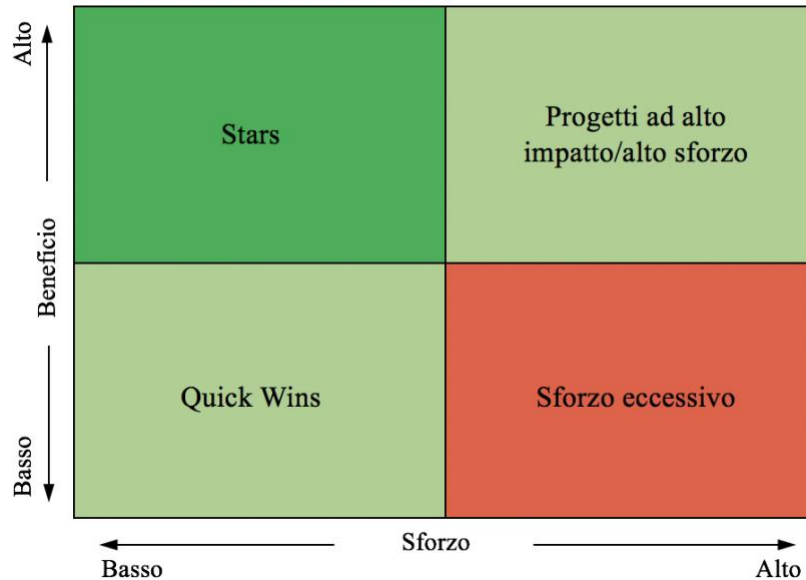


Figura 5: Matrice Beneficio/Sforzo

-
- **“Stars”**: le iniziative di miglioramento presenti all’interno di questo quadrante rappresentano la soluzione più auspicabile possibile, in quanto è possibile tramite la loro implementazione ottenere rapidamente risultati concreti con uno sforzo limitato. Pertanto tali progetti devono avere alta priorità per il fatto che il raggiungimento di risultati in tempi rapidi aumenta notevolmente la motivazione del personale impiegato nei diversi progetti, incentivando la creazione di una cultura improntata al miglioramento continuo.
 - **Progetti ad alto impatto/alto sforzo**: in questo quadrante troviamo progetti per i quali si prevedono grandi benefici, ma a fronte di un dispendio di risorse ben più significativo rispetto alla categoria precedente. Questa tipologia di progetti va gestita con molta attenzione perché se i risultati tardassero ad arrivare le risorse impiegate nel progetto potrebbero perdere lo slancio iniziale e la motivazione necessaria. Una strategia efficace per la gestione di questa tipologia di progetti è sicuramente quella di scomporli in più progetti di dimensioni e sforzo richiesto più ridotti (Quick Wins), che consentirebbero di portare a casa risultati intermedi in tempi più rapidi, mantenendo alto il commitment e il morale delle risorse impiegate.
 - **“Quick wins”**: In questo quadrante della matrice troviamo iniziative di miglioramento per le quali lo sforzo previsto è minimo ma che porterebbero a benefici comunque soddisfacenti se messi in relazione allo sforzo stesso. È proprio questa la tipologia di progetti che sta alla base del concetto di miglioramento continuo, poiché tali progetti rappresentano quei piccoli miglioramenti eseguiti quotidianamente che se assommati l’uno all’altro portano dei benefici molto consistenti.
 - **Sforzo eccessivo**: In quest’ultima categoria troviamo progetti che a fronte di uno sforzo atteso molto elevato prospettano dei benefici modesti. Intraprendere progetti di questo tipo sarebbe del tutto deleterio per il morale del personale coinvolto che faticherebbe nel vedere dei risultati concreti a fronte di uno sforzo assolutamente ingiustificato.

Come può essere misurato il miglioramento?

Non tutte le iniziative di miglioramento, specialmente se lanciate con aspettative molto elevate, riusciranno a raggiungere gli obiettivi iniziali. A volte, anche le iniziative più promettenti e di successo possono perdere slancio nel tempo e fallire nel mantenere i guadagni iniziali delle prestazioni. Questo fallimento nel raggiungimento dell'obiettivo di iniziative di miglioramento è spesso dovuto al fallimento dei dirigenti nella gestione del processo di miglioramento in modo adeguato. In generale, la realizzazione di un percorso di miglioramento prende la forma di un programma, il che significa un insieme articolato e completo di azioni e progetti che si svolgono in un arco di tempo medio o lungo e che si concretizzano in micro-miglioramenti sulle diverse aree organizzative. L'obiettivo è ottenere risultati significativi attraverso la mobilitazione condivisa di persone e gruppi, fino a quando questo approccio diventa il modo di lavorare quotidiano, questo è il principio alla base della filosofia kaizen. Infatti, coinvolgendo e dirigendo lo sforzo dei dipendenti direttamente coinvolti nei processi, è possibile migliorare il modo di lavorare e ottenere benefici significativi attraverso molti piccoli passi.

Pertanto, misurare il miglioramento non significa semplicemente misurare la misura in cui l'azienda è in grado di raggiungere l'obiettivo di performance specifico per il singolo progetto di miglioramento. Piuttosto, misurare il miglioramento significa capire fino a che punto l'azienda è in grado di attivare un sistema in cui il miglioramento è una caratteristica normale del comportamento di ciascun dipendente all'interno dell'organizzazione. Inoltre, è interessante capire come queste capacità di miglioramento siano riflesse e legate agli obiettivi strategici globali dell'organizzazione. Lo strumento migliore che consente di risolvere queste domande è l'approccio "balanced scorecard" (BSC) sviluppato da Kaplan e Norton. Infatti, oltre ad includere le tradizionali misure finanziarie della performance, l'approccio della balanced scorecard tenta di fornire le informazioni importanti necessarie per riflettere la strategia complessiva di un'organizzazione in tutti i reparti e, soprattutto, a diversi livelli. Pertanto, oltre alle misure finanziarie, include misure operative e interne dei processi, misure di soddisfazione del cliente e misure di miglioramento dell'innovazione e dei processi. In tal modo

consente di misurare i fattori alla base delle prestazioni finanziarie, che possono essere considerati come fattori chiave per il futuro successo finanziario. Lo schema più generale di balanced scorecard è mostrato nella figura seguente.

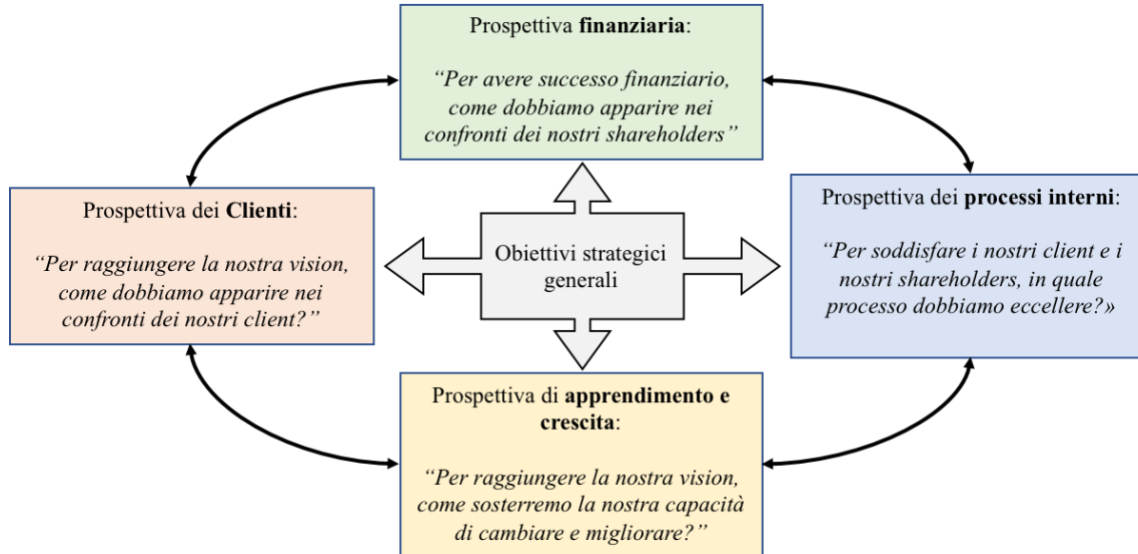


Figura 6: Balanced Scorecard

Come suggerisce la figura sopra, la parte interessante del BSC che consente di misurare il miglioramento è rappresentata dalla prospettiva di apprendimento e crescita. È in quest'area che l'azienda deve costruire e monitorare gli indicatori di prestazione che sono in grado di misurare la capacità dell'organizzazione di migliorare continuamente e autonomamente a lungo termine, al fine di aumentare continuamente le prestazioni dei processi interni, per migliorare la percezione del cliente società e, infine, per creare ricchezza per l'intera organizzazione.



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



**LEAN
EXCELLENCE
CENTRE**

Lean Excellence Centre

Migliorare per vincere: la capacità di migliorare come fonte di vantaggio competitivo

La ricerca

Luglio 2018

Sfruttare le potenzialità dei dipendenti per un programma di miglioramento continuo

Introduzione

Il Miglioramento Continuo consiste nella ricerca continua e ininterrotta di aree di miglioramento, con il fine di perseguire cambiamenti incrementali e duraturi nel tempo. Di solito, i miglioramenti incrementali non richiedono l'introduzione di particolari competenze specialistiche, e quindi anche i dipendenti con poca esperienza possono condurre programmi di miglioramento continuo se ben guidati e formati con una metodologia strutturata. Tuttavia, la maggior parte delle aziende dedica poche risorse ai programmi di miglioramento, basandosi principalmente su dipendenti esperti per condurre direttamente tali programmi invece di approfittarne solo per consigliare e guidare le risorse junior. La nostra ricerca basata su casi di studio sul campo dimostra che anche persone non esperte in un'azienda possono apportare miglioramenti significativi se sono ben addestrate e se utilizzano un metodo definito e strutturato. Questa affermazione è stata testata in oltre 40 società. I risultati dimostrano che, da un lato, le risorse junior o con bassa seniority opportunamente guidate possono apportare miglioramenti significativi all'azienda e, dall'altro, questo approccio aumenta il numero di azioni di miglioramento che un'impresa può intraprendere, accrescendo così fortemente l'impatto del programma di miglioramento. Inoltre, coinvolgere i dipendenti inesperti in tali programmi aumenta non solo la fiducia e l'impegno nel loro lavoro, ma anche, alla fine, la loro soddisfazione.

Come favorire il miglioramento continuo: il modello

Il modello che abbiamo progettato per rendere il miglioramento continuo sostenibile nel tempo può essere descritto in base a tre fattori principali: il team di progetto, la struttura del progetto e la metodologia di progetto che i team devono rispettare. Di seguito una spiegazione dettagliata dei fattori appena citati.

Il team di progetto

Per ottenere effetti sostenibili i progetti di miglioramento continuo richiedono un team definito che coinvolga il promotore, il gruppo operativo e un tutor metodologico.

Il promotore è l'agente del cambiamento all'interno dell'azienda, solitamente appartenente al top management. Il promotore è incaricato di definire il problema da valutare e di avviare i diversi progetti. Supporta il team operativo in termini di contenuti, aiutando a raccogliere tutti i dati e le informazioni necessarie per portare a termine il progetto. Inoltre, poiché il promotore è una risorsa senior all'interno dell'azienda, una delle sue responsabilità è sempre quella di verificare l'allineamento tra gli obiettivi operativi del progetto di miglioramento e la strategia aziendale. Il ruolo del manager è cruciale per il successo del progetto: senza il suo supporto, il progetto può essere considerato dal team operativo come non necessario o irrilevante per il resto dell'azienda.

Lo sforzo di tempo richiesto dai progetti di miglioramento da parte del promotore è stato stimato in 2-3 ore settimanali. La conseguenza è chiara: il manager non deve liberare il proprio tempo per portare a termine progetti di miglioramento continuo, dato che essi saranno eseguiti da risorse junior, potendo così rimanere focalizzato su compiti strategici. Questa responsabilizzazione dei dipendenti rende possibile l'implementazione di più progetti nel corso di un anno, senza richiedere sforzi significativi da parte del top management.

Come già accennato, l'idea principale è quella di trarre vantaggio da nuovi dipendenti assunti, stagisti e, in generale, impiegati a basso livello nell'organizzazione, che di solito sono troppo poco sfruttati per le attività di miglioramento. Il coinvolgimento delle risorse junior in progetti di miglioramento consentirebbe di sfruttare il loro punto di vista "fresco", di solito fuori dallo schema e dai preconcetti di qualsiasi azienda. Inoltre, l'uso dei giovani o dei dipendenti dell'organizzazione nei programmi di miglioramento continuo libererebbe il tempo e l'esperienza dei manager, che possono quindi svolgere più compiti strategici e liberarsi di tutti quelli operativi relativi ai singoli progetti. Pertanto, il concetto del modello proposto è quello di rendere le risorse junior i principali attori dei programmi di miglioramento continuo.

Tali risorse sono organizzate in team di due-tre persone tutte appartenenti all'area funzionale in cui si verificherà il progetto (per piccoli progetti di miglioramento questo va bene e semplifica le cose. Per progetti più rilevanti o interfunzionali, una squadra di persone provenienti dalle diverse aree dell'azienda risulta più appropriata). Dedicheranno una media di 2 giorni alla settimana nell'esecuzione dei progetti. Nella fase iniziale, la selezione dei dipendenti avverrà sulla base della loro inclinazione positiva al miglioramento e non al loro background. Il motivo per cui il modello privilegia l'atteggiamento rispetto all'esperienza è duplice. In primo luogo, influisce fortemente sul successo del progetto, impedendogli di fallire o fermarsi prima per mancanza di impegno. In effetti, le risorse positive svolgono un ruolo significativo nel diffondere la cultura del miglioramento continuo all'interno dell'azienda. In secondo luogo, alle classi metodologiche ad hoc parteciperanno tutte le risorse scelte, al fine di renderle consapevoli e in grado di applicare strumenti specifici nel loro progetto di miglioramento. Nel dettaglio, il corso è progettato per formare il personale, trasferendo la conoscenza di strumenti sia di problem solving che di project management. Per quanto chiaro, essere selezionati per un progetto di miglioramento rappresenta un'enorme opportunità per le risorse junior. Infatti, grazie all'esperienza acquisita durante il progetto e alle nuove abilità teoriche e tecniche acquisite, cresceranno personalmente e saranno conosciute dal management dell'azienda. Ciò comporta automaticamente una maggiore motivazione e soddisfazione di tali risorse, dal momento che sono designate dall'azienda come proattive e per eseguire i programmi di miglioramento, svolgendo un ruolo attivo in tutte le attività di miglioramento.

Il tutor metodologico è responsabile del supporto e del tutoraggio dei team operativi e può provenire dall'ufficio di miglioramento spesso presente in azienda. Si occupa del supporto teorico e metodologico del team durante l'esecuzione del progetto di miglioramento. Poiché la formazione del personale è un fattore chiave per il successo del programma, il tutoring consiste in due attività principali. In primo luogo, il tutor metodologico è incaricato di supervisionare costantemente il team sulla corretta implementazione dei principali strumenti appresi durante il training, suggerendo possibili altre tecniche. In secondo luogo, gli viene chiesto di supervisionare il quadro metodologico generale fornito al

team operativo al fine di inquadrare ed eseguire il progetto. La struttura metodologica suggerita dal modello è il ben noto modello A3, che verrà meglio descritto nelle sezioni seguenti.

Per tutta la durata del progetto, è previsto una o due volte a settimana un incontro tra tutor metodologico e team operativo al fine di assicurare la corretta evoluzione del progetto dal punto di vista teorico. Anche in questo caso, lo sforzo di tempo richiesto dal tutor metodologico è stato stimato in 2-3 ore settimanali.

Riassumendo, il tutor metodologico durante il programma di miglioramento assicura che il team operativo faccia riferimento e utilizzi gli strumenti e la metodologia adottati dall'azienda e favorisca la fiducia in sé stessi dei membri, che sanno di essere supportati da un metodo valido e da una persona che rappresenta un punto di riferimento per tali aspetti. Insieme alla formazione teorica progettata, il tutor metodologico rappresenta un'opportunità unica di crescita per il team operativo che conduce a un forte impegno ideale per il successo del progetto di miglioramento.

Il team facilita la sostenibilità del programma di miglioramento grazie al ruolo attivo e consapevole delle risorse junior che diventano i responsabili del cambiamento e al forte sostegno dei due tutor che, essendo risorse senior e responsabili di diversi compiti, sono invitati a poco sforzo.

La struttura del progetto

Secondo il modello ideato, i progetti di miglioramento continuo hanno una durata chiara e ben definita di 3-4 mesi. Sono programmati in questo modo per due motivi principali. In primo luogo, i progetti di breve durata consentono all'azienda e al team di vedere rapidamente le soluzioni e i benefici ottenuti. Ciò rende possibile, da un lato, mantenere l'impegno per tutta la durata del progetto, e dall'altro i membri del team possono vedere chiaramente l'impatto delle loro azioni. In effetti, i grandi progetti, cambiando molte cose contemporaneamente, richiedono molto tempo e molte risorse. Grandi iniziative potrebbero crollare mentre la squadra, stanca di aspettare i risultati, diminuisce il suo impegno. In secondo luogo, dal punto di vista dell'apprendimento, è più efficiente perseguire progetti più piccoli e focalizzati, rispetto a un

progetto lungo, poiché è possibile apprendere di più in 12 progetti di un mese anziché in un progetto di 12 mesi. Quindi, grazie a feedback continui, i progetti che possono essere affrontati favoriscono rapidamente il ciclo di apprendimento. L'attività preliminare che influisce sui progetti di miglioramento è la chiara definizione dei confini e dell'ambito del progetto. Al fine di mettere il team operativo nelle condizioni ottimali è essenziale descrivere dove il progetto dovrebbe andare e in che modo è correlato alla strategia aziendale. Quindi, una volta che il promotore ha individuato il problema, il modello richiede di fissare un incontro iniziale in cui tutti gli attori coinvolti nel progetto, incluso il tutor metodologico e il promotore, sono invitati a concordare gli obiettivi del progetto in base alla mission dell'azienda. In effetti, una dichiarazione di problemi focalizzata su una manifestazione specifica e ristretta porta a risultati rapidi, aumentando sia l'apprendimento che la fiducia. Inoltre, considerando che il progetto ha una durata limitata, i confini devono essere definiti al fine di rendere il progetto concretamente fattibile. Anche la definizione di un obiettivo chiaro, realizzabile e facilmente misurabile è essenziale per il successo del progetto. Se i confini e gli obiettivi non sono stabiliti correttamente, non solo il progetto può essere infruttuoso, ma aumenta anche il rischio di perdere l'impegno e la motivazione dell'intero team. Inoltre, durante la durata del progetto, ai tutor viene chiesto di verificare se le analisi e le azioni intraprese dal team operativo sono in linea con le condizioni stabilite nella riunione preliminare. In effetti, un programma di progetto è concordato tra tutti gli attori durante il primo incontro. È necessario un piano ben attuabile per far decollare ogni progetto, essendo anche un buon modo per misurare i progressi del progetto nel tempo. Inoltre, un programma definito è al servizio del meccanismo di monitoraggio e feedback, che è duplice. Da un lato, è importante per le risorse junior ricevere feedback su come sta procedendo il progetto. Dall'altro, servono tutor per essere al corrente di eventuali problemi, per sorvegliare meglio e prevenire qualsiasi errore.

Il modello propone un programma di incontri preciso. Se una volta alla settimana è necessario un team operativo per incontrare il suo tutor metodologico, non ci sono regole precise per il promotore. Ciò è dovuto ad un bisogno non lineare del promotore durante la vita del progetto: il team operativo avrebbe bisogno di un supporto più forte da parte della direzione durante la fase iniziale e quella finale del progetto. Inoltre, viene impostato un incontro a medio termine con

tutti gli attori coinvolti nel progetto e il top management per verificare l'allineamento del progetto di miglioramento con la strategia aziendale e con gli obiettivi prefissati.

L'ultima linea guida riguardante l'organizzazione del progetto raccomandata dal modello riguarda la comunicazione, come elemento chiave per l'implementazione di successo dei progetti di miglioramento. La comunicazione deve essere pervasiva e costante tra tutti gli attori chiave del progetto. Deve essere chiara nel team operativo, tra team operativo e tutor metodologico, tra team operativo e promotore, tra tutor metodologico e promotore. In particolare, la comunicazione tra tutte le parti è strutturata e dovrebbe seguire il modello A3, spiegato nella sessione successiva, come rapporto scritto. Inoltre, entrambi i tutor sono invitati a collaborare periodicamente tra loro per mantenere l'allineamento sul progetto e sui feedback da dare alle risorse junior.

La metodologia del progetto

Come spiegato nell'introduzione, l'obiettivo principale della ricerca è fornire un quadro utile per guidare le aziende a implementare con successo il miglioramento continuo nel tempo. Ciò significa diffondere la cultura del miglioramento continuo e rendere i programmi di miglioramento sostenibili, non solo conseguendo gli obiettivi del singolo progetto di miglioramento. Per fare ciò, insieme a quanto descritto sopra, il modello suggerisce l'uso di una solida metodologia che consentirà ai lavoratori di eseguire autonomamente il progetto di miglioramento. L'approccio selezionato è il modello A3, come struttura per la risoluzione dei problemi e il miglioramento continuo. È uno strumento visivo, facilmente leggibile, adatto per essere utilizzato sia come percorso da seguire per risolvere un progetto sia come report da condividere durante le riunioni.

Questo modello comporta lo sviluppo di un argomento logico che collega i dati osservati alle cause principali e infine a una soluzione. Seguire il percorso organizzato costringe la squadra a non saltare alle conclusioni, ma a elaborare e analizzare il problema logicamente.

Il principale punto di forza del modello A3 si basa sull'affermazione del problema e sulla formulazione dell'obiettivo: a partire dal collegamento stressato tra il problema e la strategia aziendale, l'obiettivo si pone come una distanza tra lo stato corrente e quello desiderato. Come accennato in precedenza, è importante stabilire un obiettivo raggiungibile e numerico: così facendo si supporta fortemente il successo dei progetti e si migliorano i sentimenti di progresso all'interno della squadra. Quindi, il modello A3 impone al team di investigare le cause ultime del problema, aiutando gli attori a scoprire quali componenti del problema possono essere facilmente e rapidamente affrontati, le cosiddette soluzioni "quick win". Ci sono tre versioni del modello A3 da utilizzare in base alla fase del progetto: l'A3 "Proposal", l'A3 "Advancement" e l'A3 "Final Report". L'A3 "Proposal" è utile durante le fasi di progettazione, per proporre il progetto al top management e ottenerne l'approvazione. L'A3 "Advancement" deve essere impiegato durante tutta la durata del progetto, sia come report che come supporto per l'incontro con il team. Alla fine, l'A3 "Final Report" funge da presentazione dei risultati finali quando il progetto è terminato e i risultati sono controllati, nonché da rapporto per la condivisione delle conoscenze. Per il modello qui spiegato, è essenziale che tutti gli attori coinvolti nel progetto utilizzino il modello A3 in base alla fase del progetto per migliorare la comunicazione.

Metodologia della ricerca

Per testare il modello appena descritto, sono stati realizzati oltre 150 progetti di miglioramento in diverse aziende manifatturiere situate in Italia negli ultimi 2 anni. Il modello è stato testato coinvolgendo un manager all'interno di ciascuna azienda per la definizione del progetto e come riferimento principale, mentre sono coinvolte risorse esterne per il team operativo e per il tutor metodologico, non potendo trovare queste figure all'interno di tutte le aziende. Il manager, come spiegato, funge da promotore del progetto, definendo il problema da valutare. Pertanto, tutti i progetti realizzati sono stati impostati da manager e nascono da un reale bisogno delle aziende.

Per quanto riguarda il team operativo, esso è stato creato con risorse esterne con poca o nessuna esperienza lavorativa, e nessuna conoscenza dell'azienda. Tutte queste risorse hanno una formazione paragonabile alla Laurea Magistrale e sono

stati formati con lezioni specifiche sugli strumenti di risoluzione dei problemi e le capacità di lavoro di gruppo. La brevissima, o quasi nulla esperienza lavorativa, e la non conoscenza dell'azienda, rende questi soggetti una proxy per difetto delle performance che potrebbero essere raggiunte dal personale stesso dell'azienda. Applicando lo stesso approccio a personale dell'azienda con simili competenze (esistenti o realizzate ad hoc) ci si aspettano risultati ancora migliori.

I tutor metodologici, d'altra parte, sono stati interpretati da ricercatori accademici. Il team creato in questo modo consente di non chiedere alle aziende uno sforzo supplementare per partecipare allo studio di test. Vale la pena sottolineare che i risultati descritti nella prossima sezione rappresentano una sottostima del guadagno reale per le aziende. Il team che coinvolge persone esterne impedisce la possibilità di sfruttare le sinergie e le conoscenze dell'azienda.

I risultati

I risultati dell'implementazione del modello mostrano che, con una opportuna e non particolarmente onerosa formazione, anche del personale con poca esperienza, e poca conoscenza della realtà aziendale, può portare avanti dei progetti di miglioramento con risultati notevoli. A maggiore ragione ci si possono aspettare risultati di estremo valore dalle persone che lavorano in azienda e quindi ne conoscono meglio le caratteristiche e specificità. Soprattutto dopo i primi progetti, quando la loro esperienza nell'applicazione delle metodologie di miglioramento crescerà. (per i team considerati era il primo progetto di miglioramento e la prima volta che utilizzavano la metodologia di problem solving presentata).

Al di là dei feedback informali delle aziende coinvolte, sono stati somministrati dei questionari, divisi in quattro sezioni, con un totale di 11 domande relative ai tre fattori descrittivi del modello e alla soddisfazione complessiva. Il questionario permetteva per ogni domanda una risposta con valori compresi tra 1 e 5. Inoltre, delle sezioni aperte permettevano alle aziende di specificare aspetti positivi e suggerimenti di miglioramento identificati durante la esperienza.

Dal campione interpellato abbiamo ricevuto 51 risposte e tutti gli intervistati sono manager che hanno agito da promotore/sponsor durante i progetti.

Valutazione complessiva

Soddisfazione complessiva dell'azienda

Team

<i>Commitment</i>	Come giudica la dedizione, la responsabilità e l'impegno del team operativo?
<i>Comunicazione</i>	Come giudica il modo in cui il team operativo ha gestito la comunicazione con l'azienda?
<i>Autonomia</i>	Il team operativo ha dimostrato capacità di organizzare il proprio lavoro in modo indipendente?

Organizzazione del progetto

<i>Definizione degli obiettivi</i>	Il team operativo si concentra su obiettivi concreti, tangibili e misurabili?
<i>Elaborazione</i>	Il team operativo ha un approccio strutturato per affrontare il progetto?
<i>Capacità di raggiungere gli obiettivi</i>	Il team operativo concentra bene i propri sforzi e le proprie azioni verso il raggiungimento degli obiettivi pianificati?
<i>Attuabilità dei risultati</i>	I risultati ottenuti possono essere oggettivamente verificati tramite numeri?

Competenze e metodologia

<i>Conoscenza degli strumenti</i>	Come giudica il modo in cui il team operativo ha implementato gli strumenti (Lean Six Sigma e Problem Solving) per ricavare soluzioni?
<i>Metodologia A3</i>	Quanto ritiene utile l'utilizzo della metodologia A3 thinking proposta per la gestione dei progetti di miglioramento?

	Media	Deviazione Standard
Soddisfazione complessiva dell'azienda	4,49	0,67
Commitment	4,53	0,64
Comunicazione	4,21	0,75
Autonomia	4,15	0,83
Definizione degli obiettivi	4,29	0,73
Elaborazione	4,39	0,78
Capacità di raggiungere gli obiettivi	4,33	0,74
Attuabilità dei risultati	4,22	0,82
Conoscenza degli strumenti	4,37	0,69
Metodologia A3	3,94	1,01

In primo luogo, è interessante notare che la soddisfazione complessiva da parte delle aziende è molto alta (4,49 su 5) con una deviazione standard molto bassa. Ad indicare che il parere è pressoché unanime.

Passando al dettaglio degli aspetti relativi al funzionamento del gruppo e ai risultati dal gruppo ottenuti, il Commitment è risultato molto alto. Il gruppo si è fatto carico del progetto e ha mostrato un impegno molto forte a portarlo in fondo bene.

Anche la comunicazione è stata molto buona e questo risulta dal fatto di aver strutturato il tipo di informazioni da scambiare e dall'aver istituzionalizzato degli incontri periodici brevi, ma frequenti.

Il grado di autonomia del gruppo è stato valutato molto alto ed è forse uno degli aspetti che ha maggiormente colpito le aziende, essendo le persone giovani, con nessuna (o bassissima) esperienza lavorativa, e del tutto digiuni dei processi, procedure, e modalità di funzionamento della azienda cui sono stati assegnati.

La motivazione principale è stata ritrovata nel fatto di avere ricevuto una formazione sugli strumenti di analisi, e su di una metodologia ben strutturata per realizzare i progetti di miglioramento. Nonché nell'aver un tutor metodologico di riferimento, su cui fare affidamento non tanto per quanto riguarda i contenuti del progetto stesso, o su delle possibili soluzioni, quanto sulle modalità di affrontare il problema, sulle modalità di ricerca delle cause, sulla generazione delle possibili soluzioni/contromisure, e il loro test.

Questo supporto ha aumentato la confidenza dei gruppi, che sono quindi stati da un lato più autonomi, dall'altro meno timorosi nel proporre delle possibili soluzioni, anche innovative o lontane dallo status quo.

La capacità di raggiungere gli obiettivi è molto alta (media 4,33) in particolare se la si confronta con il tasso medi di successo dei progetti di miglioramento, dove meno del 10% rispetta gli obiettivi di tempi, costi, prestazioni che si erano definiti.

Le soluzioni proposte sono in grandissima parte attuabili nel breve termine, e questo era un obiettivo di quasi tutti i progetti (alcuni erano di caratteri più strategico e quindi non potevano essere implementati nel breve) e una felice conferma che dedicando il tempo pianificato per il miglioramento (proteggendolo da altri disturbi e interferenze) si riescono ad ottenere risultati pratici nel giro di qualche mese, e goderne quindi in breve tempo dei benefici connessi.

Anche la metodologia è stata valutata con un punteggio medio elevato: 3,94 su 5. Secondo le risposte, l'applicazione del modello A3 come linea guida per l'esecuzione del progetto è stata vista come un forte contributo al successo dell'programma di miglioramento. È innegabile le potenzialità di un approccio strutturato alla risoluzione dei problemi nell'affrontare i problemi stessi. Inoltre, il modello A3, sottolineando la formulazione del problema con le sue due sezioni principali (Background e Current Situation), consente al team di concentrarsi meglio sulla scomposizione del problema e analizzarlo.

In relazione alla metodologia, ci sono anche altri due indicatori: elaborazione e conoscenza degli strumenti. La formazione, approfondita ma non particolarmente intensa o pesante, è stata assorbita e si è mostrata utile sul campo.

I manager hanno valutato sia l'approccio strutturato che la conoscenza degli strumenti con punteggio elevato: 4,39 e 4,37 su 5. Questi sono segnali forti delle potenzialità di formazione e consulenza e di come possono migliorare il successo dei programmi di miglioramento continuo. I manager riconoscono l'importanza della metodologia nell'affrontare i progetti di miglioramento, il che porta a un aumento del valore dei risultati del progetto.

Alla fine, è stato possibile redigere una considerazione degli aspetti positivi elencati dai manager, considerando che non c'erano limiti nel questionario sul numero di aspetti da citare. 18 intervistati hanno apprezzato le solide competenze e la metodologia trasmesse al team operativo: la competenza di strumenti specifici e l'approccio strutturato utilizzato durante l'intera durata del progetto. Ancora una volta, questo mostra i benefici di una solida metodologia e di un addestramento al miglioramento continuo, come proposto dal modello.

Ben 23 dei 51 manager che hanno risposto al questionario hanno valorizzato anche le soft skills. In particolare, le caratteristiche più apprezzate delle risorse junior, come mostrato nel grafico sottostante, sono la responsabilità e le capacità di lavoro del team, la visione esterna e obiettiva dell'azienda fuori dagli schemi e preconcetti dettati dalla cultura aziendale, la proattività e la flessibilità.

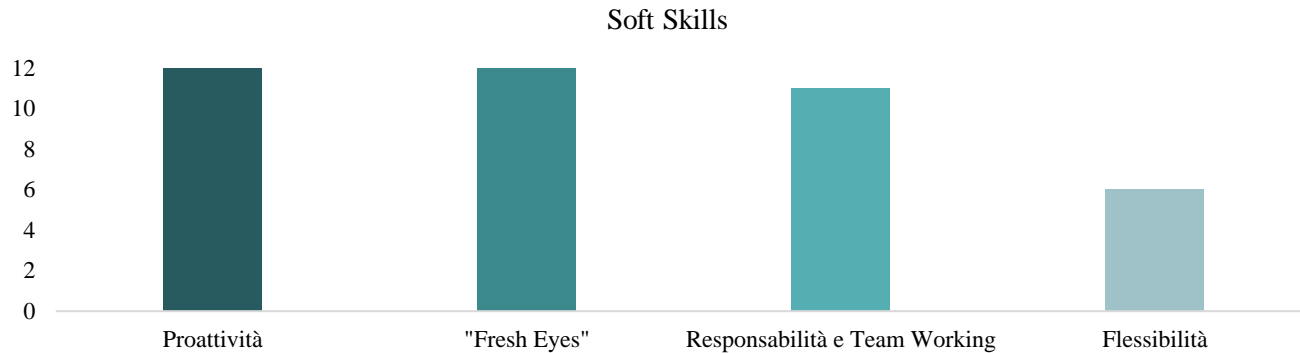


Figura 1: Caratteristiche apprezzate dalle aziende

I ritorni da parte dei partecipanti ai gruppi sono stati molto positivi, in particolare modo per l'essere stati responsabilizzati, aver ricevuto un certo grado di autonomia, e aver potuto incidere sul proprio modo di lavorare. In generale, tutti si sono sentiti più valorizzati, e questo li ha spinti a lavorare con maggiore impegno e desiderio di raggiungere gli obiettivi. In conclusione, i risultati di questa ricerca mostrano chiaramente che formare il personale operativo al miglioramento e coinvolgerlo dando loro autonomia, obiettivi e del tempo per poterli raggiungere, porta a risultati molto importanti nel migliorare le prestazioni dell'Azienda, e al contempo è una modalità per aumentare la soddisfazione, e la realizzazione personale di chi lavora.



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



**LEAN
EXCELLENCE
CENTRE**

Lean Excellence Centre

Migliorare per vincere: la capacità di migliorare come fonte di vantaggio competitivo

Luglio 2018