LUCIANO FURLANETTO
ADOLFO ARATA ANDREANI

ORGANIZZAZIONE SNELLA

ESPERIENZE NELL'INDUSTRIA E NEI SERVIZI

Prefazione di Mauro Moretti

NUOVA EDIZIONE AGGIORNATA E AMPLIATA

FrancoAngeli

Indice

Curricula autori » 11

Prefazione, di *Mauro Moretti* » 13

Introduzione » 17

1. Lo sviluppo dell'organizzazione industriale » 27
1. Premessa » 27
1.1. Dall'impresa artigianale alla fabbrica snella » 27
1.2. Il reengineering » 29
1.3. Il kaizen » 29
2. Evoluzione dell'organizzazione produttiva » 30
3. L'evoluzione della teoria organizzativa » 30
3.1. Il modello razionale » 32
3.2. La componente sociale » 34
3.3. L'influenza della struttura » 36
3.4. Cultura ed evoluzione » 38
3.5. Comunicazione e linguaggi » 41
3.6. Leadership » 43
4. Tendenze produttive » 44
4.1. La produzione artigiana » 45
4.2. Produzione di massa » 46
4.3. Produzione snella » 50
4.3.1. Origine della produzione snella » 50
4.4. Empowerment » 55

2. Complessità e semplificazione » 58
1. Premessa » 58
2. La gestione per processi » 60
3. L'organizzazione snella, integrata e corta » 66

3. La concezione dell'organizzazione snella. La minifabbrica pag. 68
1. Come si è arrivati all'organizzazione snella » 68
2. Concetti di base » 69
3. Logiche di funzionamento » 72
4. Logiche d'impostazione dell'organizzazione snella » 73
5. Dimensione della minifabbrica » 74
6. Specifiche di scambio » 75
7. Struttura della minifabbrica » 76
8. Certificazione dei fattori » 76
9. Empowerment » 77

4. La progettazione dell'organizzazione snella » 79
1. Definizione delle unità organizzative elementari » 79
2. Specifiche di scambio » 80
3. Certificazione fattori » 83
4. Organizzazione » 83
5. Caso di progettazione di organizzazione snella: stabilimento S » 87
6. Caso: progetto fabbrica snella stabilimento CM » 108
6.1. Analisi organizzativa » 109
6.2. Obiettivi del progetto » 112
7. Caso: area S cantiere pilota » 113
7.1. Obiettivi del progetto » 113
7.2. Metodologie applicate » 115
7.3. Risultati » 115

5. L'organizzazione snella nei servizi. La rete snella » 116
1. Premessa » 116
2. La concezione della rete snella » 117
2.1. I processi di infrastruttura » 119
2.2. Manutenzione e movimento » 120
2.3. Lavoro in team » 122
3. L'importanza della manutenzione » 123
4. Le specifiche di scambio e il contratto di servizio » 126
5. L'attuazione della rete snella » 128
6. IN.RETE 2000 » 130
6.1. Obiettivi del progetto » 130
6.2. Contenuti informativi » 131
6.3. La reingegnerizzazione dei processi di manutenzione » 138
6.3.1. Il piano delle attività e le politiche manutentive » 138
6.3.2. Il processo di manutenzione degli impianti » 140
6.3.3. Analisi delle avarie » 142
6.3.4. Controllo economico e tecnico della manutenzione » 157

6. Processi, ruoli e strutture dell'organizzazione snella. I team pag. 173
1. Il team » 174
1.1. Leadership e gerarchia » 174
1.2. Coordinamento della direzione » 175
1.3. Principali driver del team » 175
2. La nuova mappa delle responsabilità gestionali dello stabilimento » 177
2.1. Le leve gestionali nell'organizzazione snella » 179
2.2. Relazione tra staff e minifabbrica » 186
2.3. La minifabbrica » 189
2.4. Relazione tra stabilimento e azienda » 191
3. Processi e funzioni nell'organizzazione snella » 192
3.1. Minifabbrica » 192
3.2. Staff di stabilimento » 195
3.3. Funzioni di "governance" aziendale » 197
4. Ruoli e responsabilità nell'organizzazione snella » 197
4.1. Ambiti delle responsabilità dei team istituzionali » 200
4.2. Ambiti delle responsabilità dello staff di stabilimento » 201
4.3. Ambiti delle responsabilità delle principali figure organizzative della minifabbrica » 206
5. Casi di organizzazione snella » 217
5.1. Settore automobile » 217
5.2. Settore petrolchimico » 221
5.3. Settore produzione frigoriferi » 224
5.4. Settore raffinazione » 233

7. La formazione » 237
1. Conoscenze e comportamenti » 237
2. Lo sviluppo delle attività » 238
3. Metodo di lavoro » 238
4. Caso: organizzazione snella - Manutenzione Produttiva - Stabilimento M » 245
4.1. Linee guida del progetto » 245
4.2. Politiche di formazione - nuove professionalità » 249
4.3. Mutamenti della qualificazione degli operai e problemi di valutazione della professionalità » 254
5. Caso: progetto sviluppo organizzativo stabilimento A » 258
5.1. L'evoluzione dei ruoli » 258
5.2. Percorso formativo » 260

Appendice 1 - Case study: organizzazione snella e manutenzione produttiva, a cura di *Carlo Mastriforti* pag. 262
1. Implementazione della manutenzione produttiva (TPM) » 262
2. Case study » 264
3. Gli inizi: la prima riunione » 265
4. Secondo episodio » 269
4.1. I preliminari » 271
4.2. Prima giornata » 273
4.3. Seconda giornata » 288
4.4. Terza giornata » 296
4.5. Quarta giornata e presentazione » 299
5. Conclusioni » 302

Bibliografia » 309

Prefazione

Le analisi svolte ed i casi esaminati in questo libro confermano una tendenza ormai consolidata a livello italiano ed internazionale: l'industria, così come il mondo dei servizi, nella tensione verso l'eccellenza, evolve verso un'organizzazione "integrata e snella". "Integrata" significa che le funzioni tipiche di una struttura verticalizzata devono essere governate dai processi di business, mettendo a fattor comune le competenze per il raggiungimento dell'obiettivo finale; "snella" significa che tutti i processi devono avere tempi di attraversamento rapidi e le risposte ai clienti interni ed esterni devono essere pronte e tempestive.

La gestione dei processi comporta un approccio organico che induce al superamento delle separatezze dei mestieri, ma porta alla valorizzazione delle specializzazioni.

Le moderne organizzazioni sono fortemente focalizzate sui processi grazie all'evoluzione delle tecnologie dell'informazione che sistematizzano e diffondono i dati, le conoscenze e le procedure necessarie per una gestione ottimizzata dell'azienda.

Tuttavia la sola risposta dell'efficacia nella sfida della competizione globalizzata non basta: non è cioè sufficiente essere rapidi, tempestivi nel fornire un prodotto/servizio di elevata qualità; esso deve essere fornito anche a costi competitivi, cioè la risposta per essere completa deve tenere conto anche dell'efficienza. Nel mondo delle tecnologie "soft" e della valorizzazione delle informazioni e delle conoscenze, la risorsa umana qualificata e motivata è il vero differenziale di competitività.

Perseguire l'organizzazione integrata e snella non significa quindi adottare l'approccio meccanicistico della semplice riduzione dei costi dei fattori produttivi, ma mirare alla valorizzazione di tutte le risorse all'interno dell'azienda che possono dare un contributo di intelligenza e di *know-how*.

L'esperienza industriale italiana dimostra come le aziende che si sono focalizzate con un approccio schematico sulla riduzione delle risorse sono scivolate su una china d'irreversibile decadenza, perché inevitabilmente si perdono i "pezzi pregiati" del *know-how* aziendale, si abbandona il patrimonio di cultura e di beni immateriali che permette di rispondere con velocità e qualità ai problemi di evoluzione della tecnologia e del mercato.

Le aziende eccellenti hanno risposto alle modifiche di contesto con l'innovazione e il miglioramento continuo e per progettare e attuare la "fabbrica snella" è stato necessario addestrare e formare il personale.

La lotta agli sprechi deve essere un imperativo categorico: significa chiedersi che cosa dà o non dà valore aggiunto al servizio o prodotto finale. La risorsa umana motivata e che esprime cultura aziendale, se non è direttamente coinvolta nella gestione di un processo operativo, deve essere dedicata all'obiettivo del miglioramento continuo. L'azienda eccellente, infatti, investe in innovazione tecnologica e nel patrimonio di conoscenza che è il vero differenziale di competitività sul mercato globale del nuovo millennio.

Le linee di sviluppo organizzativo adottate dalla Divisione Infrastruttura delle Ferrovie dello Stato si ispirano alle analisi ed alle esperienze descritte in questo libro.

Il profondo cambiamento richiesto ad FS SpA, per effetto delle direttive comunitarie nonché degli indirizzi strategici del Governo, prefigura nuovi scenari nell'assetto strategico e nei modelli gestionali delle Ferrovie. In tale ambito Divisione Infrastruttura dovrà assicurare nei prossimi anni:

- il mantenimento in efficienza dell'infrastruttura ferroviaria, realizzandone la manutenzione e il rinnovo al minor costo, con l'obiettivo di garantire i massimi standard di qualità e sicurezza;
- l'individuazione, la progettazione e la realizzazione di investimenti di sviluppo dell'infrastruttura, con l'obiettivo di ottimizzare l'offerta di capacità ferroviaria nell'ambito degli indirizzi pubblici in materia di trasporto ferroviario e di concorrenza modale;
- la disponibilità dell'infrastruttura esistente a tutti i soggetti interessati a realizzare offerte di trasporto ferroviario, garantendo tutti i servizi necessari per renderla fruibile.

Da questo contesto deriva che il nuovo modello industriale della Divisione Infrastruttura va orientato verso l'obiettivo della "rete snella", articolando il macroprocesso della manutenzione nelle principali attività di:

- ◇ monitoraggio dello stato dell'infrastruttura;
- ◇ pianificazione e gestione delle attività di manutenzione ordinaria sugli impianti in relazione alla vita fisico-economica degli stessi;
- ◇ presidio degli standard tecnici e tecnologici per l'efficienza e la sicurezza con l'ottica del contenimento dei costi;
- ◇ pianificazione e programmazione degli interventi di mantenimento in efficienza e di sviluppo dell'infrastruttura in coerenza con i processi di approvvigionamento e logistica dei materiali.

Tutto questo non si potrà fare senza un recupero significativo del *know-how* "ferroviario", investendo nelle risorse umane dell'azienda, aggiornandone il grande patrimonio di cultura specialistica con un confronto con moderne tecniche ed altre esperienze industriali.

Mauro Moretti
Direttore Divisione Infrastruttura FS SpA