

## Il miglioramento in Heineken



Fonte: Bloomberg/Alamy Images

La Heineken International produce birra che viene venduta in tutto il mondo e opera in più di 170 paesi con marchi come Heineken e Amstel. Alcuni anni fa l'unità di imbottigliamento di Zoeterwoude, in Olanda, si è trovata di fronte a due problemi. In primo luogo doveva migliorare i processi operativi per ridurre i costi. In secondo luogo, doveva migliorare l'efficienza delle linee produttive per aumentare la capacità. In alternativa avrebbe dovuto installare un'altra linea di imbottigliamento. Si è data l'obiettivo di migliorare del 20% l'efficienza operativa perché appariva ambizioso ma raggiungibile. Ha deciso anche di focalizzare il progetto di miglioramento intorno a due temi: (a) ottenere dei dati operativi analitici su cui basare le decisioni di miglioramento, e (b) modificare la cultura delle operations per promuovere un processo decisionale rapido



ed efficace. Prima dell'iniziativa di miglioramento, lo staff di progetto dello stabilimento di Zoeterwoude aveva sempre affrontato il problem solving come attività ad hoc, da esercitare solo quando le circostanze la rendevano inevitabile. Per contro, l'iniziativa di miglioramento ha insegnato al personale a usare varie tecniche di problem solving come i diagrammi causa-effetto e i diagrammi di Pareto (illustrati oltre nel capitolo).

“Fin quando non abbiamo iniziato a usare queste tecniche”, racconta Wilbert Raaijmakers, direttore di Heineken Olanda, “c’era scarso accordo sulle cause dei problemi. C’era poca comunicazione tra i vari reparti e i vari livelli organizzativi. Per esempio, gli addetti alla manutenzione erano convinti che i blocchi della produzione fossero causati da errori degli operatori, mentre questi ultimi erano convinti che fossero causati da una manutenzione inadeguata”. L’uso di informazioni più precise, di analisi più efficaci e di tecniche di miglioramento ha aiutato il personale a identificare e a emendare le cause profonde dei problemi. Essendoci tanti potenziali miglioramenti da introdurre, i team interni sono stati invitati a fissare delle priorità che riflettessero il target complessivo di miglioramento. È stato anche diffusamente utilizzato il raffronto della performance con dei target prefissati per misurarne i progressi.

I team di miglioramento sono stati “responsabilizzati, organizzati e motivati” prima dell’avvio dell’iniziativa, attraverso il programma aziendale di “cambiamento culturale”. “Il suo scopo”, secondo Wilbert Raaijmakers, “era prendere le distanze da un modello di comando e controllo ed evolvere verso un’organizzazione più orientata al team”. Da questo punto di vista si è rivelato fondamentale un programma finalizzato a migliorare le competenze e le conoscenze dei singoli operatori attraverso corsi di formazione specifici. Tuttavia, l’iniziativa di cambiamento ha messo in luce diversi altri problemi. Per esempio, si è scoperto che i dipendenti erano più inclini al miglioramento quando la domanda era elevata, mentre era più difficile motivarli quando le pressioni per la produzione si attenuavano. Per superare questo vincolo, la comunicazione è stata migliorata in modo che i dipendenti fossero costantemente informati dei futuri livelli di produzione e dei programmi di formazione e delle attività di manutenzione che erano in programma nelle fasi di domanda bassa; si è capito così che è difficile convincere le persone a cambiare se non sono consapevoli della ragione che sta alla base del cambiamento. In ogni caso alcuni dipendenti preferivano nettamente i metodi tradizionali, e alcuni team leader erano più bravi di altri a promuovere il cambiamento. Molti dipendenti avevano bisogno di coaching, rassicurazione e addestramento formale per imparare a farsi carico dei problemi. Alla fine dei dodici mesi, il progetto di miglioramento aveva raggiunto l’obiettivo del 20% consentendo allo stabilimento di accrescere i volumi esportati e di ridurre significativamente i costi. Ma Wilbert Raaijmakers vede ulteriori spazi di miglioramento. “L’ottimizzazione di un’organizzazione è un processo che non ha mai fine. Se ti rilassi e ripeti domani la stessa cosa che hai fatto oggi non ce la farai mai. Dobbiamo restare concentrati sugli ultimi sviluppi e sfruttare appieno le relative informazioni”.

*Fonte: Sito web EFQM (European Foundation for Quality Management): [www.efqm.org](http://www.efqm.org).*