

Applicazione Che cosa chiedono manager e azionisti alla filosofia che cambia l'approccio al mercato

Idee Meno sprechi, più innovazione Così il pensiero magro salva i piccoli

Con questa strategia le pmi possono agire sul capitale immobilizzato liberando risorse. Mentre il processo produttivo guadagna in velocità ed efficienza

DI ANDREA SALVADORI

La lean production può aiutare le piccole e medie aziende italiane a rendere più efficienti i processi produttivi e di gestione dell'organizzazione aziendale. Aderire ai principi della produzione snella, però, è un percorso non sempre facile per l'imprenditore italiano. «Le resistenze sono molto radicate — spiega Mariacristina Galgano, amministratore delegato di Galgano & Associati Consulting, un portafoglio di clienti dai 200 dipendenti in su —. Sono soprattutto gli uomini di fiducia dell'imprenditore, come il direttore della produzione, un manager spesso della vecchia guardia, a guardare con sospetto le novità, a non essere in grado di mettere in discussione i fondamenti del passato».

Se l'imprenditore, però, sa cogliere la portata rivoluzionaria della lean e la trasferisce al suo staff, il cambiamento sarà sin da subito

molto profondo. «La lean è la risposta per diventare più competitivi sul mercato e può garantire ritorni economici già nel breve periodo, anche se, perché entri nel dna di un'impresa e i suoi effetti siano duraturi, necessita di un periodo di media o lunga durata», aggiunge Galgano.

Le parole da conoscere

Kaizen Processo di miglioramento continuo realizzato con piccoli cambiamenti frequenti che, risolvendo problemi aziendali, migliorano progressivamente le performance.

Jidoka I processi sono realizzati in modo esatto senza rilavorazioni («giusti la prima volta»). I problemi e i difetti sono immediatamente rilevati o tramite meccanismi automatici o con l'intervento umano.

Come si fa

Il pensiero lean è una metodologia che, se ben applicata, aiuta l'azienda a operare meglio sul mercato e a soddisfare così la propria clientela, sottolinea Alessandro Bacci, cofondatore e ad di Telos Consulting, società che lavora principalmente per aziende operative nei servizi (banche, assicurazioni, ospedali, comuni e Camere di commercio).

«È un nuovo modo di ragionare, che comporta la rivisitazione dell'intero flusso di creazione del valore: i suoi principi devono dunque essere ben interiorizzati da tutto il capitale umano dell'impresa, a partire dai vertici», aggiunge Bacci.

Il cambiamento però, come visto, fa paura, soprattutto in un Paese come l'Italia dove l'impresa a proprietà familiare è ancora dominante. «Ad esserne per primi convinti devono essere i vertici delle aziende», sottolinea Luca Scalmana, senior consultant della filiale italiana di Staufen, realtà



Taiichi Ohno (1912-1990), l'ingegnere che, tra il 1945 e il 1970, sviluppa il Toyota production system



Nel 1990 esce negli Stati Uniti il libro **"The machine that changed the world"** (scritto da James P. Womack, Daniel T. Jones, Daniel Roos): il Tps fa breccia nella cultura imprenditoriale della prima economia del mondo



tedesca attiva da 20 anni nel mondo e da 8 nel nostro Paese, proprietaria in Germania di diverse realtà manifatturiere dove sono applicate le tecniche della produzione snella.

Effetti

«La lean aiuta la proprietà e il management a saper cogliere la necessità di evolvere il modo in cui l'impresa è gestita — aggiunge Scalmana —. Per far capire il pensiero snello, portiamo i clienti a visitare quelle realtà imprenditoriali che hanno adottato con successo la lean, per poi avviare progetti mirati».

Tante aziende valutano di ricorrere ai principi lean quando si trovano in una situazione di crisi o devono avviare una nuova linea produttiva. «Rispetto ad altri Paesi risulta ancora poco diffusa la cultura del lean management, un indice della mancanza di volontà di investire nelle capacità gestionali dell'impresa — dice Bastiaan Brouwer, direttore



Italia di Craft Lean Management, realtà olandese da 5 anni attiva nel nostro Paese —. Per questo, oltre alla consulenza nel lean management, Craft organizza programmi di formazione e propone ai clienti l'inserimento in organico di un lean temporary manager. Un responsabile formatosi in ambito lean permette infatti all'impresa di ottenere risultati immediati e, soprattutto, ne diffonde in azienda i principi».

Segreto

«Il segreto del successo della lean? Farne una e vera e propria strategia di gestione dell'impresa a tutto ton-

do — sostiene Andrea Chiarini, responsabile marketing della società Chiarini & Associati di Bologna —. Solo in questo modo l'azienda potrà ridurre gli sprechi del processo produttivo e degli uffici, aumentando gli utili e investendo conseguentemente nella crescita. Fra gli interventi più significativi che le imprese ci chiedono figurano la drastica riduzione delle scorte di prodotti finiti e semilavorati, l'azione su un capitale immobilizzato che incide in modo pesante sul bilancio e il miglioramento dei processi di progettazione e sviluppo del prodotto».