

# La rivincita dei “lean manager” gli esperti in tagli e risparmi

CON LA CRISI ECONOMICA, IL LAVORO DI QUESTI DIRIGENTI È AUMENTATO NOTEVOLMENTE FACENDOLI DIVENTARE UNO STRUMENTO FONDAMENTALE PER AIUTARE LE AZIENDE AD ATTRAVERSARE LE DIFFICOLTÀ. UNA RICHIESTA RADDOPPIATA NEL 2012 RISPETTO ALL'ANNO PRECEDENTE

*Catia Barone*

Milano Con la crisi economica, il lavoro dei lean manager, gli addetti a tagli e risparmi, è aumentato notevolmente facendoli diventare uno strumento fondamentale per le aziende in difficoltà. «In un contesto economico complesso come quello attuale – sostiene Francesca Contardi, amministratore delegato di Page Personnel, società specializzata nella selezione di figure impiegate fino al middle management – le imprese hanno sempre più la necessità di gestire in modo efficiente il lavoro, ottimizzando i costi di gestione e di produzione. Motivo per cui, quest'anno, la richiesta di lean manager raddoppierà rispetto al 2012 (100% in più)». Dirigenti di questo tipo esistono in realtà da anni: «Le origini del lean thinking – continua Francesca Contardi – risalgono infatti agli anni novanta e sono strettamente collegate alle attività di fabbrica dei produttori automobilistici giapponesi, in modo particolare alla Toyota Motor Corporation, è pur vero però che oggi ci troviamo di fronte a una onda di ritorno, alimentata sempre più dalla crisi in corso». Il candidato ideale a diventare lean manager è un laureato in ingegneria gestionale, con competenze nella riduzione dei costi e nell'ottimizzazione dei processi aziendali, ma anche una persona dotata di uno spiccato senso critico e di una forte flessibilità, intesa proprio come “open mind”, nel non guardare mai con lo stesso occhio le stesse procedure: «Penso che il lavoro di un buon lean manager debba iniziare con una pagina bianca cui affiancare la prassi aziendale, per poi evidenziare, senza alcun condizionamento di genere, le procedure che non hanno senso - dice Michael Isnardi, lean manager ed ora responsabile pianificazione e logistica di M.G.M. Mondo del Vino - In queste incongruenze, infatti, quasi sempre si nasconde un'inefficienza ». Ma è nella fase operativa che poi tutto si complica: «Circa un anno fa, abbiamo attivato in azienda tre progetti lean – racconta Isnardi - e quello nell'ambito della produzione è stato sicuramente il più complesso poiché raccoglieva prodotti particolari, con basse tirature e frequenti cambi di formato delle bottiglie». La soluzione scelta è stata di diminuire i tempi di preparazione delle macchine, per il passaggio da una produzione all'altra, riorganizzando il personale, le procedure e i processi, senza dover però ricorrere a particolari investimenti: «Sull'etichettatrice e la riempitrice abbiamo ottenuto una riduzione dei tempi quasi del 33% in un caso e del 37% nell'altro, ed abbiamo portato la produzione media giornaliera da 40 mila a oltre 60mila bottiglie, mentre la giacenza del prodotto finito è calata del 35%». I lean manager devono dunque conoscere da vicino i problemi reali delle catene produttive, fare sopralluoghi, analizzare macchinari, strutture e materiali utilizzati. Insomma, “sporcarsi le mani” per arrivare alla soluzione, ma anche saper condurre con leadership l'organizzazione. Metodi che hanno salvato diverse imprese da situazioni critiche: «Tra i casi che ho seguito, ricordo quello di un'azienda produttrice di macchinari industriali di medie dimensioni che aveva un problema di bassa redditività ed elevata incidenza della manodopera sul costo del venduto - racconta Paola Spagnolo, operations director e lean executive che opera per Percinque Srl, azienda di temporary manager -. Il sopralluogo della produzione aveva infatti evidenziato difetti nel sistema di montaggio e un enorme spreco nel trasporto del materiale tra una fase e l'altra». Alla fine la scelta è stata di concatenare le fasi di lavoro in logica “Pull” e di creare nuove attrezzature grazie anche ai suggerimenti degli operai: «I risultati – aggiunge Spagnolo – sono stati sorprendenti. Siamo riusciti a ridurre i tempi di lavorazione (tempo ciclo -35%, tempo attraversamento -52%), il materiale impiegato (-55%) e l'area occupata (-33%)». Molti di questi dirigenti lavorano come consulenti o

temporary manager, anche se alcune aziende hanno iniziato puntare su progetti interni con una certa continuità temporale: «Casi di questo tipo non mancano - spiega Michele Bonfiglioli, amministratore delegato di Bonfiglioli Consulting, la società di consulenza che ha fondato, tra l'altro, anche una scuola per i lean manager (Lean Factory School) -. Abbiamo seguito una grande azienda, leader nella produzione di beni di largo consumo, che dopo aver attivato progetti spot di miglioramento specifico, ha deciso di creare al proprio interno figure attive in questi progetti sia a tempo pieno che a tempo parziale: la velocità di implementazione è stata impressionante. Questo perché si è passati da una logica di progetti una tantum a una logica di piani di attività continui, dove la ricerca dei miglioramenti e la caccia agli sprechi è diventata parte del Dna aziendale. Da allora, ogni anno vengono messi a budget gli obiettivi di risparmio da raggiungere attraverso progetti gestiti dalla struttura interna».

(15 aprile 2013)© RIPRODUZIONE RISERVATA

---