

**LEAN MANAGEMENT.** Come liberare una potente fonte di innovazione all'interno delle aziende

# Lean enterprise

**Per rimanere competitivi, ci vogliono logiche organizzative improntate al miglioramento continuo, che non significa solo snellire processi e burocrazie, ma anche e soprattutto liberare il potenziale creativo delle persone**

di **Letizia Olivari**

**O**gni giorno è un bollettino di guerra, il numero delle aziende che chiudono è impressionante.

A gennaio Cribis aveva annunciato un +14% dei fallimenti. Certamente la crisi generale contribuisce in modo pesante, ma dietro a tutto, anche alla crisi, c'è l'incapacità di prevedere i cambiamenti e di anticiparli. Quando le cose vanno bene è naturale adattarsi e pensare che sarà sempre così, ma quando arriva il momento difficile, se non si ha un metodo, non si può improvvisare un cambiamento di rotta. Le storie di successo nascono spesso dal superamento di una crisi, dalla capacità di mettere tutto in discussione e guardare con altri occhi ciò che si è sempre fatto. Uno degli approcci che aiuta a mettersi sulla giusta strada è il Lean Management, o Toyota Production System, che erroneamente ancora in molti pensano sia solo un metodo per migliorare la produzione, tutt'al più per snellire le burocrazie interne.

«Il Lean è uno stato dell'essere e non del fare – afferma deciso **Piero Busetti**, manager con lunga esperienza di Lean e docente al Lean Center della Fondazione Cuoia –. Alcuni strumenti del Lean Management possono dare dei risultati anche immediati, ma, solo se si abbraccia totalmente il pensiero Lean, si traggono veri

benefici. In generale, imprenditori

- e manager possono avere tre atteggiamenti nei confronti del Lean: ci sono quelli che non ne vogliono neppure sentire parlare, quelli che vengono a contatto con il metodo, intuiscono che può essere utile, ma non si mettono in gioco in prima persona e mandano le seconde linee, e infine quelli che si mettono in gioco e riescono a raggiungere l'obiettivo del miglioramento continuo».

## Potenzialità sottovalutate

«L'innovazione aziendale non si realizza senza impegno – aggiunge **Bastiaan Brouwer**, Craft Lean Management –. Spesso le aziende considerano l'innovazione un progetto a parte, fuori dal processo produttivo principale, a cui dedicare risorse straordinarie. In anni di carenza di risorse le aziende fanno fatica a liberare i fondi necessari a finanziare i progetti per l'innovazione e così vediamo che l'innovazione rallenta. Il Lean Management ci ha insegnato che dentro l'azienda esiste un'altra fonte d'innovazione, che non richiede risorse straordinarie e che viene spesso sottostimata nella sua potenzialità: il miglioramento continuo. Le aziende Lean imparano molto più velocemente e quindi aumentano la loro capacità d'apprendimento e d'innovazione. Un'azienda che è in grado di migliorare continuamente i





propri prodotti e servizi attraverso l'ottimizzazione dei processi e l'ascolto continuo ai bisogni del cliente, principi base del Lean, è sicuramente capace di produrre innovazione e di differenziarsi continuamente sul mercato rispetto ai propri competitor».

Un altro aspetto importante del metodo è che si impara facendo e ascoltando le esperienze degli altri. «Sono ancora poche le aziende che riescono ad andare fino in fondo. Le statistiche dicono che su 100 aziende solo due arrivano ad applicare il metodo all'intera azienda – spiega **Paolo Muttoni**, responsabile del Lean Center della Fondazione Cuoa –. Per questo motivo, oltre a fare formazione, abbiamo organizzato anche Lean Enterprise Club, che favorisce lo scambio di esperienze e il networking».

### Non solo per il settore industriale

Il fatto che il metodo sia nato alla Toyota è un deterrente per molti che ritengono di essere troppo diversi da un'industria automobilistica. «Ma anche nelle aziende di servizi sono individuabili i processi da snellire e rendere razionali» dice Busetti. E infatti anche in Italia si sta facendo avanti, nelle aziende più avanzate l'idea che l'approccio Lean sia applicabile anche alla progettazione e allo sviluppo di nuovi prodotti e ai servizi. «Le metodologie Lean, infatti, hanno permesso a molte organizzazioni di eliminare sprechi, di mantenere posizioni di eccellenza sul mercato e di attivare un cambiamento culturale in azienda», afferma **Mariacristina Galgano**, ad del gruppo omonimo di consulenza di direzione e formazione manageriale. Per **Andrea Chiarini**, Chiarini & Associati, questa sarà la sfida di tutte le aziende per i prossimi anni: «I mercati sono sempre più instabili, così come la domanda; le risorse sempre più care e i competitor aumenteranno nei paesi emergenti. Pertanto le aziende occidentali, italiane in testa, dovranno fornire sempre di più prodotti e servizi ad altissima qualità e a costi sempre più ridotti. Ecco il motivo dell'applicazione della Lean per ridurre magazzini, ridurre movimentazioni e trasporti, diminuire le fermate impianti e aumentare la produttività del personale. Noi affianchiamo anche interventi di Six Sigma per migliorare la qualità dei processi e dei prodotti».

### Il coraggio di rompere con il passato

Se Lean diventa il paradigma dell'innovazione organizzativa, la trasformazione verso la Lean Enterprise richiede logiche ben diverse da quelle classiche, «che sono ancora purtroppo nella testa di molti imprenditori italiani – afferma **Giancarlo Oriani**, Staufen Italia –. Eliminare gli sprechi vuol dire, soprattutto quando dalla fabbrica si passa agli uffici (Lean Office), superare le logiche burocratiche e farraginose che appesantiscono senza motivo il sistema, ma che vengono ritenute naturali perché si è sempre fatto così. Ad esempio, perché la produzione non deve potere richiamare direttamente dal fornitore ciò che serve, senza perdere tempo facendo emettere un

ordine chiuso all'ufficio acquisti? E non serve motivare la procedura adducendo come scusa il sistema Erp. La filosofia Lean – prosegue Oriani – vuol dire ripensare anche i sistemi contabili classici (Accounting for Lean). Vorrei citare l'esempio più banale, ma anche il più noto: la riduzione dei magazzini è una riduzione di asset, e al Cfo può non piacere. Ma se pensiamo che il mondo reale è rappresentato dalle banconote che transitano nel portafogli e non dai numeri scritti su un foglio di carta, la riduzione di magazzino vuol dire che io ho tirato fuori meno soldi per comprare merci o trasformarle e/o ho incassato più soldi mandando via (vendendo) i miei prodotti».

### Come cambia l'organizzazione

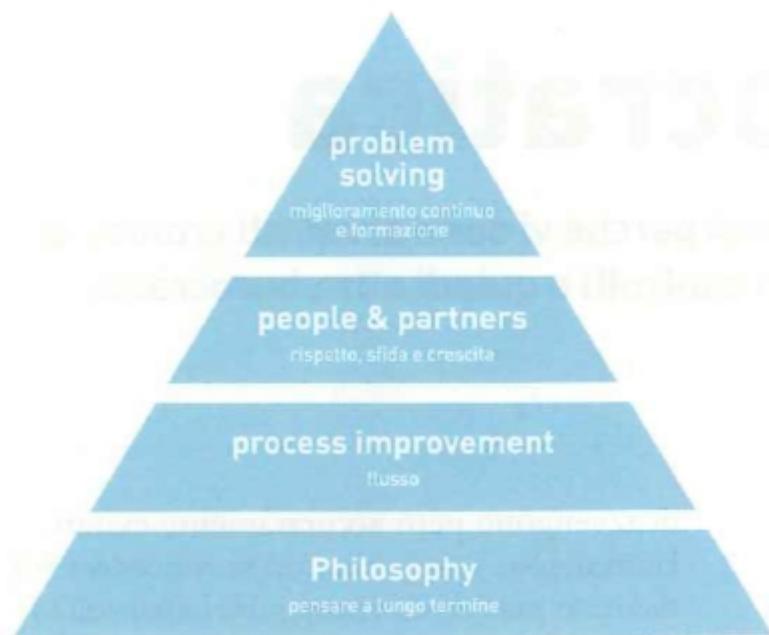
Lean Management vuol dire anche una diversa modalità di rapporto tra manager e dipendenti, perché una volta abbracciata questa cultura si può davvero passare tra strutture verticali, basate sul comando e controllo, a strutture matriciali, che mettono la persona al centro, come sottolinea Busetti. Perché uno dei due pilastri è il "Respect for People". «Il capitale umano deve essere considerato il vero capitale dell'azienda – spiega Oriani –. Infatti i giapponesi di Toyota criticano quegli imprenditori che in periodi di crisi pensano solo a licenziare il personale o a farselo mantenere dalla collettività. Loro utilizzano, invece, i periodi di bassa domanda per attivare i gruppi di miglioramento, non solo dimostrando di ritenere veramente che il personale sia il capitale più importante dell'azienda, ma anche preparandosi così a periodi migliori, incrementando le prestazioni del sistema. Inoltre, il rapporto tra manager e dipendenti non può più essere di comando e controllo. Non solo il manager deve andare verso logiche di leadership, come si sa da molti anni, ma anche orientarsi a logiche di mentoring, specifiche dell'approccio Lean, che tramite la maieutica fa crescere il dipendente».

### Più passione, meno controllo

È proprio questo aspetto che caratterizza la leadership nel Lean, afferma Muttoni: «Il manager diventa coach, fa domande non ha risposte precostituite, si mette in discussione, non vuole guidare attraverso il controllo». E, aggiunge Chiarini, non guarda solo i report degli indicatori aziendali: «La Lean ha insegnato a tutti noi che i manager devono partecipare assieme ai dipendenti di ogni livello nel cosiddetto "Kaizen" o miglioramento continuo. Ad esempio, esistono specifiche attività di mappatura dei processi, chiamate "Value Stream Mapping", ovvero Mappatura del flusso del valore, che devono essere portate avanti assieme ai dipendenti. Così come il monitoraggio delle performance di processo. Gli indicatori devono essere day-by-day e "visual"; manager e dipendenti devono reagire velocemente quando insorgono problemi, senza aspettare di accorgersene dopo un mese tramite un "freddo" report emesso da un gestionale». La motivazione e il saper suscitare interesse sono fondamen-



## Il modello delle 4P di Jeffrey K. Liker



Fonte: *The Toyota Way* (2004), di Jeffrey K. Liker

tali come spiega **Alessandro Grecu**, Sgc Grecu Consulting Partners: «Le persone devono appassionarsi ai temi vicini al loro modo di lavorare e alle esigenze che complessivamente hanno, grazie a una condivisione di

valori e cultura estremamente moderni, innovativi e significativi quali esattamente quelli compresi nell'approccio Lean».

### Un modello che funziona

Come guida può essere utile il modello delle quattro P del prof. Jeffrey Liker (uno dei più grandi esperti del mondo sulla cultura e sui metodi Lean), richiamato da Brouwer come la

migliore sintesi di come cambia, grazie alla cultura Lean, il rapporto tra manager e dipendenti: «Le quattro P sono: "Philosophy" per gestire l'azienda con una strategia a lungo termine, indispensabile per

dare ai dipendenti la giusta motivazione al raggiungimento degli obiettivi; "Process Improvement", per organizzare i processi produttivi in maniera più efficiente possibile; "People & Partner", per un'azienda che coinvolge dipendenti e fornitori nelle sfide aziendali, si occupa delle loro competenze e investe nella loro crescita e non punta solo a "spremere" fino in fondo. "Problem Solving", per insegnare che un errore rappresenta un'opportunità di miglioramento. In un'azienda tradizionale l'errore è spesso nascosto dai dipendenti in quanto sintomo di inefficienza. In un'azienda Lean i manager e i dipendenti sono uniti dall'obiettivo comune di migliorare i prodotti, i servizi e anche la loro performance, cercando di imparare dagli errori e lavorando per ridurli al minimo, migliorando costantemente il processo e misurandone gli output». ■