

NOVARA «Lean Thinking»

L'arte di neutralizzare il declino

Industriali a confronto per individuare alternative alla crisi e ripensare il management d'impresa

Da Novara

■ «La crisi iniziata nel 2008 ha esacerbato i problemi delle aziende, ponendole davanti alla sfida della sopravvivenza. Alcune attendono ancora che termini il ciclo recessivo e cedono alla tentazione di pensare che l'alta marea dell'espansione economica tornerà a risolvere tutti i problemi. In realtà si scorge, in un numero crescente di imprese, un declino di quella capacità di creare valore per i propri clienti utilizzando meno risorse (lavoro, scorte, tempi, spazi e capacità produttiva, rilavorazioni) che è l'essenza del "Lean Thinking". Conseguenza di questo declino è che la grande crisi iniziata nel 2008 è destinata a durare per sempre e che le sue conseguenze sono destinate a costituire una sorta di "nuova normalità". Sperare nella ripresa economica globale, e attenderne l'arrivo, rischia di essere solo un'inutile perdita di tempo». Questa citazione di Jim Womack, fondatore Lean Enterprise Institute, uno dei più importanti enti al mondo per la diffusione del «Lean Thinking», ha concluso la relazione di Arnaldo Camuffo, docente di Lean Management all'Università Bocconi di Milano, durante l'incontro «Lean Thinking - L'arte di miglio-



re», tenutosi ieri nella sede dell'Associazione Industriali di Novara. «L'alternativa a questa situazione di declino - ha spiegato il relatore - è ripensare radicalmente il management in ogni impresa al fine di creare più valore per i clienti con lo stesso o con un minore ammontare di risorse, in modo che i ricavi possano crescere mentre i costi si stabilizzano, abbandonando i sistemi tradizionali e abbracciando il "Lean Management"».

Organizzato dal Comitato per la Piccola Industria dell'Ain e dal periodico della Piccola Industria di Confindustria, «L'imprenditore», in collaborazione

con Praxi, l'incontro, coordinato dal vicepresidente della Piccola Industria di Confindustria, Giorgio Possio, e dal presidente della Piccola Industria di Confindustria Piemonte e direttore de «L'imprenditore», Carlo Robiglio, è stato caratterizzato da un'impostazione operativa. Il pubblico ha molto apprezzato sia la pragmaticità degli interventi sia le testimonianze aziendali presentate da Luigi Maffioli, legale rappresentante della Gottifredi Maffioli Spa, e da Roberto Cimberio, direttore generale della Giacomo Cimberio Spa.

«Il deficit di competitività che caratterizza l'Italia e le sue aziende - ha spiegato, introdu-

cendo i lavori il vicepresidente del Comitato per la piccola industria dell'Ain, Stefano Arrigoni - è noto a tutti. Ma per fortuna un numero crescente di imprese sta affrontando il problema con il "Lean Thinking", ottenendo risultati confortanti». «Si tratta - ha aggiunto Possio - di una trasformazione silenziosa e di un processo "endogeno", guidato in prima persona dalle imprese e dagli imprenditori, che va sostenuto e rafforzato a ogni livello organizzativo, perché risultati significativi e visibili possono essere ottenuti e consolidati soltanto col tempo». «Il successo della metodologia Lean - ha spiegato Robiglio - dipende da una corretta e

completa implementazione di un insieme di strumenti, sia tecnici sia di gestione delle risorse umane, oltre che da comportamenti manageriali coerenti e da un impegno di lungo periodo. I principi del lean thinking sono relativamente semplici: eliminare gli sprechi per aumentare il valore, fare bene una cosa alla volta, eliminare la variabilità inutile, saper osservare e imparare dagli errori. La difficoltà consiste nel sapere declinare questi fondamenti con costanza e con rigore all'interno della prassi quotidiana». In questo contesto il ruolo del manager, edell'imprenditore, nel caso delle Pmi, è fondamentale. «Il manager - ha sottolineato Camuffo - è soprattutto un "maestro", e se dovessimo trovare un esempio di "team" che ha saputo applicare uno stile gestionale adeguato è quello di Enrico Fermi e dei ragazzi di via Panisperna. Dovremmo affiancare al calcolo del Pil quello del "Sil", lo "Spreco interno lordo", come cartina di tornasole di quanto di migliorabile esiste sempre, a livello di processo, in ogni organizzazione, e ritrovare il modo di pensare e di agire che caratterizzava il nostro Paese e i suoi imprenditori nel secondo dopoguerra: lo spirito che di una "economia della povertà", infatti, ha molte attinenze con il "Lean Thinking", per

ché quando le risorse scarseggiano la razionalità organizzativa trova modo di venire impiegata nel più efficace dei modi». Anche Aldo Gallarà, coordinatore nazionale e responsabile BU Lean di Praxi, ha delineato, nel suo intervento, la necessità del passaggio «dal paradigma "tradizionale" delle prestazioni aziendali, che faceva credere che un miglioramento in un'area di prestazione richiedesse una riduzione in una o più delle altre dimensioni, a un "nuovo" paradigma organizzativo in base al quale un miglioramento di prestazione in un'area genererà miglioramenti di prestazioni nelle altre dimensioni, e sperimentare il quale esistono due filosofie di miglioramento dei processi: il "Lean Thinking" e "Six Sigma". Il primo si focalizza sulla riduzione dei tempi e dei costi, ricercando ossessivamente gli sprechi, responsabilizzando le risorse umane e concentrandosi sulle esigenze della clientela, mentre il secondo è finalizzato a ridurre la variabilità del processo migliorandone le performance e si focalizza su un miglioramento della qualità. Unendo le due metodologie, attraverso progetti "Lean Six Sigma", si possono ottenere riduzioni del 10-20 per cento sui tempi, del 15-20 per cento sui costi e miglioramenti in qualità dei processi nell'ordine del 20-25 per cento».