



Lean

Cambiare per creare valore

LEAN È, PRIMA DI TUTTO, UN CAMBIAMENTO CULTURALE CHE SI ESPLICA NELLA CAPACITÀ DI MIGLIORARE CONTINUAMENTE IL MODO IN CUI SI FANNO LE COSE. UNA GRANDE OPPORTUNITÀ PER LE PMI PER SVILUPPARE LA COMPETITIVITÀ E SUPERARE LE DIFFICOLTÀ DEL MERCATO.

Con la definizione dei principi del Lean Thinking i concetti chiave del pensiero Lean sono diventati una filosofia di gestione aziendale che va ben oltre il manufacturing, e che continua ad essere tutt'ora di grande interesse nel mondo manageriale.

Per la loro semplicità concettuale e per la relativa semplicità delle tecniche di implementazione, i principi Lean Thinking si prestano ad essere applicati a tutti i processi e a tutti i settori dell'industria e dei servizi. Ma è importante sottolineare che Lean non significa soltanto acquisire strumenti e metodologie da applicare: affinché il Lean Thinking possa concretamente portare valore, occorre mettere in atto un cambiamento culturale che coinvolge tutta l'azienda, dai processi alle persone.

Abbiamo rivolto alcune domande su questo argomento ad [Andrea Del Monte](#), Senior Partner di Praxi, da anni impegnata nell'applicazione del Lean Thinking nelle aziende italiane.

Le piccole e medie imprese italiane sono mature per migrare sul Lean Thinking e come ha contribuito la crisi a questo passaggio?

Migrare al Lean Thinking per le piccole e medie imprese italiane può essere una grande opportunità per sviluppare la competitività e superare le difficoltà del mercato. Il vantaggio competitivo nasce proprio dalla capacità dell'organizzazione di affrontare situazioni imprevedibili e incerte con fiducia ed efficacia. L'approccio per "piccoli passi incrementali" permette all'impresa che intraprende il percorso Lean di imparare lungo la strada, e di fare aggiustamenti di rotta in base alle reali esigenze del mercato. Sempre di più, il miglioramento e la competitività dipendono dalla capacità di adattamento più che da scelte tecnologiche innovative: procedere per piccoli passi e fare analisi retrospettiva aiuta ad aumentare la conoscenza e la capacità di individuare, con più precisione, il passo successivo. >

Che cosa significa “pensare, lavorare e produrre lean” in azienda e quanto coraggio imprenditoriale occorre?

L'applicazione del pensiero lean provoca un grande cambiamento sul piano organizzativo e mentale delle persone introducendo orientamento ai processi, team sempre più interfunzionali, responsabilizzazione a livelli operativi e snellimento delle funzioni.

Lean è, prima di tutto, un cambiamento culturale che si esplica nella capacità di migliorare continuamente il modo in cui si fanno le cose, al fine di massimizzare la creazione di valore minimizzando le risorse necessarie a farlo.

È l'apprendimento continuo dall'esperienza che rende l'organizzazione facilmente adattabile ai cambiamenti interni ed esterni.

Un errore che spesso si commette è quello di prevedere solo miglioramenti periodici (migliorare solo quando si fa uno sforzo particolare, un progetto, una campagna).

Ma questo non è il modo in cui si realizza miglioramento continuo, adattamento e vantaggio competitivo sostenibile. Questo è il vero cambiamento da fare.

Esiste un “modello italiano” di applicazione del Lean Thinking?

Le metodologie lean sono ormai diffuse da anni tra le imprese italiane. Inizialmente sono state approcciate soprattutto in ambito industriale, con l'obiettivo di rendere la filiera “snella”, riducendo sprechi e costi. In seguito, l'entusiasmo per la raggiunta consapevolezza che “il lean funziona” (i risultati sono misurabili da subito), ha permesso di superare uno dei pregiudizi che lean funziona solo nel settore metalmeccanico e automotive. Oggi la richiesta è di applicare il Lean Thinking in tutte le aree aziendali (ad esempio: accounting per la misurazione delle performance, marketing per le campagne, gestionale con Lean Office, It con le metodologie Agile e Scrum), segno che le imprese italiane hanno raggiunto la maturità per una visione allargata della metodologia che non è solo finalizzata alla riduzione degli sprechi, ma anche all'innovazione del prodotto e alla crescita delle persone, necessaria per avere la conoscenza e la motivazione per sostenere il cambiamento. In tal senso, anche il modello di leadership del manage-

Andrea Del Monte ←



ment dev'essere orientato a garantire la giusta "tensione" organizzativa per il miglioramento delle prestazioni dei processi e lo sviluppo dei propri collaboratori.

Quali sono le principali criticità?

Il commitment esplicito del top management (o della proprietà) è fondamentale per il successo del cambiamento. Occorre, inoltre, che tutta l'azienda sia coinvolta e che, sin dall'inizio, comprenda i principi e gli obiettivi dell'approccio.

L'introduzione di strumenti lean (kanban, kaizen, metodo Pdca per il problem solving, ecc.) per migliorare i processi, in assenza di un coinvolgimento attivo delle persone, con le loro capacità e potenzialità, porterebbe ad un possibile insuccesso. È pertanto fondamentale una formazione e una comunicazione coordinata per gestire il cambiamento. La specificità dei progetti Lean di procedere per "piccoli passi", permette di controllare gli investimenti e ridurre i rischi di insuccesso che, al contrario, si corrono nel tradizionale approccio pianificato.

Da quali processi è bene iniziare, o è ininfluente?

Una risposta comune alla domanda "da dove partire" è quella di iniziare dalla parte della catena del valore (value stream) con il maggiore potenziale di miglioramento.



Trattandosi, di fatto, di un modello di pensiero, lean è implementabile a qualsiasi tipo di settore – manifatturiero e servizi, pubblico e privato – e a qualsiasi tipo di processo.

Quali sono i benefici della Lean?

Esistono almeno due benefici, fortemente interconnessi ed entrambi immediatamente riscontrabili e misurabili. Il primo ha a che fare con l'eliminazione degli sprechi, finalizzata a produrre di più con un minor consumo di risorse. Il secondo beneficio è correlato all'aspetto motivazionale delle persone e al conseguente clima aziendale: il passaggio dal monologo di una struttura gerarchica orientata a definire "chi governa cosa" a un dialogo su "cosa sia la cosa giusta da fare", aiuta a focalizzare l'intera struttura sulle responsabilità e sugli obiettivi dell'azienda.

Qual è l'approccio Praxi in un progetto Lean?

Da sempre Praxi (che celebra quest'anno 50 anni di presenza in Italia) è attenta al tema della creazione di valore all'interno dei processi aziendali, per questo motivo ha sposato l'approccio lean fin dalle origini, mettendo al servizio dei clienti sinergia e integrazione tra i consulenti delle divisioni di Organizzazione, Risorse Umane e Informatica. Tale estesa multidisciplinarietà consente a Praxi di generare valore effettivo, ancor più nei progetti lean che, per natura, richiedono il contributo di differenti culture.

Non in tutte le aziende è necessario introdurre terminologie giapponesi: l'importante è definire in modo chiaro e condiviso gli obiettivi, gestire con estrema attenzione il cambiamento e applicare in modo corretto i principi del Lean Thinking 

SERGIO TORRISI