

CUOA. Da 4 anni la Fondazione di Altavilla è referente in Italia del rivoluzionario metodo di organizzazione d'impresa

Aziende, come ti ribalto la gestione a colpi di hoshin kanri e di fogli A3

Un nuovo corso figlio del "Lean Enterprise Center"

Piero Erle

È come guardare da lontano un mosaico grande, bello ma anche un po' confuso, e poi rendersi conto che in realtà è la somma di tante piccole tessere e che il segreto sta proprio lì: lavorare tessera su tessera, collocarla al posto giusto e così via, realizzando un mosaico molto più bello di prima. Ebbene, il mosaico è l'azienda, qualsiasi azienda; le "tessere" con cui lavorare per migliorare la gestione dell'azienda sono quanto di più banale ci possa essere: fogli di carta A3; e infine la strategia ha un nome giapponese: hoshin kanri.

Una metodologia di gestione di azienda che ha già dato risultati notevoli nel mondo e che è, si può dire, semplicemente "l'ultimo nato" delle proposte messe a fuoco dal Cuoa di Altavilla, e più precisamente dal "Lean Enterprise Center" che da quattro anni all'interno del Cuoa lavora per diffondere questa nuova cultura di organizzazione aziendale battezzata trent'anni fa dal colosso Toyota e chiamata appunto "Lean". Il Lean center del Cuoa ha 50 aziende socie, è il riferimento italiano per il Lean Global Network, rete che unisce 17 Paesi, e offre corsi di

formazione e master per quadri e dirigenti aziendali.

Provare a spiegare in poche righe cos'è il metodo Lean è, appunto, come voler descrivere a parole e senza foto un mosaico, perché si tratta in realtà di uno "stile di vita d'azienda". Alcuni concetti base però si possono cogliere, come spiega Roberto Ronzani, responsabile operativo del Lean Center.

Primo, quello che conta è quello che vale per il cliente. Quindi tutto quello che in un'azienda si fa senza che questo porti a dare valore al prodotto finito per il cliente è "muda", spreco. Secondo, questa regola comporta spesso una revisione frastica di molti aspetti (ad esempio il magazzino, gli spostamenti di materiali all'interno dell'azienda e altro sono spesso solo sprechi). Ma prima di tutto comporta un ribaltamento dell'ottica stessa dell'azienda: detto brutalmente, conta più l'operaio che lavora al prodotto, o l'addetto commerciale, che non il dirigente che gli sta alle spalle. Ecco perché da tempo c'è l'immagine della "piramide rovesciata" in azienda: al vertice non c'è il titolare, ma chi serve il cliente.

Facile capire anche da questi pochi spunti che si aprono "autostrade" di riorganizzazione aziendale. E se qualcuno vuol-

le farsi un'idea di cosa può accadere basta dire, spiega Ronzani, che ci sono aziende che applicando la logica Lean «hanno migliorato fino a 3-4 volte i loro margini». Oppure che esiste una Ulss, quella di Firenze, che ha fatto sparire i tradizionali "reparti" (e i relativi primari) e riorganizzato tutte le chirurgie in funzione dei pazienti e del ridurre le attese.

Ma c'è un altro tema base: come controllare che il processo aziendale funzioni, e come intervenire quando si è individuato un "muda", uno spreco, per dare un'organizzazione migliore? È qui che interviene anche l'A3, l'hoshin kanri, che è materia di un nuovo corso organizzato dal Cuoa. «La logica base - spiega Ronzani - è che tutti, a tutti i livelli, sono coinvolti nella strategia aziendale, sia pure ovviamente con gradi diversi. Perché le strategie lunghe si traducono in tattiche "brevi", e queste in azioni elementari quotidiane dell'azienda»: appunto, le singole "tessere" del mosaico. E allora la leadership, la guida dell'azienda, si traduce in un processo in cui non c'è un ordine che viene trasmesso dall'alto al basso ma dove ogni dirigente o responsabile tecnico coinvolge nell'azione chi gli è sottoposto. Come? Ponendo prima di



Villa Morosini, sede del Cuoa di Altavilla



Roberto Ronzani (Lean Center)

tutto le domande giuste. Ed ecco il famoso A3. «In un unico foglio - spiega Ronzani - nel lavoro di domande-risposte che coinvolge dirigenti e operatori, si individua con precisione

il singolo problema da risolvere, quello e solo quello. Poi il contesto in cui nasce, la situazione che c'è, l'obiettivo cui si vuole giungere per risolvere il problema, le singole contromisure che si potrebbero adottare, il piano di azioni che sarà seguito e le modalità di controllo per capire se funziona. Il tutto con gomma e matita, pronti a ridefinire con più precisione ognuno degli elementi». Un A3, poi un altro A3 per un altro problema, e così via. E il mosaico-azienda cambia, migliora, sotto la guida del manager "che fa più domande che dare ordini" e con la partecipazione di tutti i livelli. ♦

© RIPRODUZIONE RISERVATA