

La filosofia che annulla gli sprechi: l'idea nacque in Giappone

La svolta di Toyota un'icona nel mondo



MILANO

La gestione snella è una filosofia manageriale che si pone l'obiettivo, attraverso continui miglioramenti qualitativi e quantitativi, di ridurre gli sprechi aziendali fin quasi ad annullarli. Gestire un'azienda secondo le tecniche della produzione snella, o Lean Management, significa attuare una serie di migliorie in tutte le fasi ed i settori, dalle linee di produzione alle persone, il cui coinvolgimento è il vero motore della crescita. I primi a parlare di Lean Management applicato a casi reali sono stati gli studiosi Jim Womack e Dan Jones, con una serie di libri nei quali hanno analizzato dettagliatamente il sistema di produzione della Toyota. È stata proprio l'azienda nipponica, a partire da Sakichi Toyoda e da suo figlio Kiichirō Toyoda, ad implementare questa filosofia nella propria organizzazione dopo la Seconda guerra mondiale.

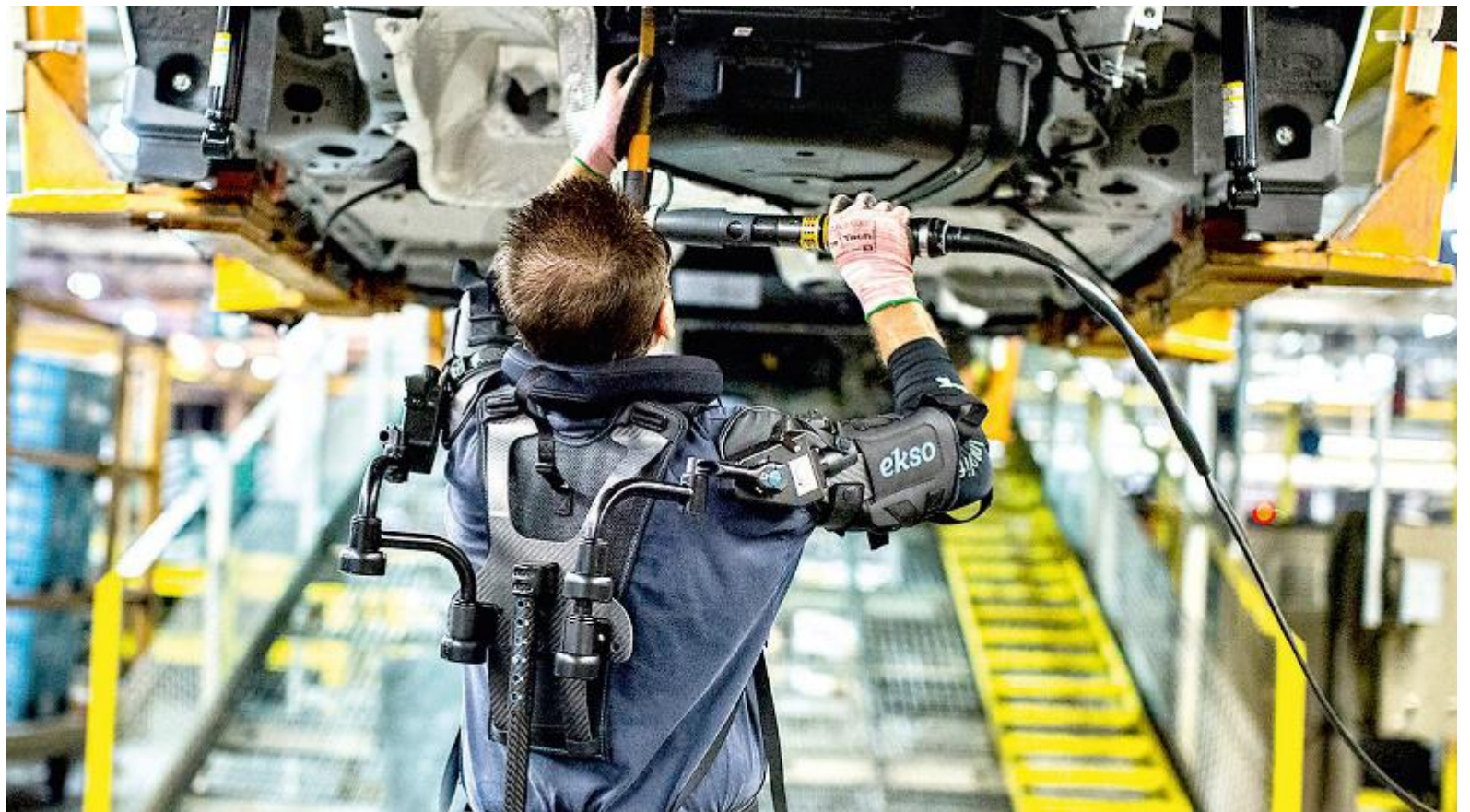
Una volta identificati gli sprechi, i manager hanno analizzato ogni singola fase della produzione, ottimizzandone i processi, dalla gestione delle scorte di magazzino al movimento dei singoli addetti alle linee di produzione, in modo da ridurre a zero i potenziali sprechi e implementando un sistema per il mantenimento di questo approccio virtuoso. Con l'applicazione di questa filosofia di lavoro e delle tecniche sottese, Toyota diventò la prima società automobilistica del mondo, sia da un punto di vista numerico che, soprattutto, come icona in termini di qualità.

Elena Comelli

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ORGANIZZAZIONE

Womack e Jones hanno analizzato in una serie di libri il rivoluzionario sistema di produzione



Fai girare veloce l'impresa E gli affari si moltiplicano

Ricerca sulla gestione snella in Italia

Il professor Furlan: «Solo il 10% applica le pratiche in modo continuativo Ma i risultati sono straordinari, si arriva anche al 17% di produttività in più»

di Elena Comelli
MILANO

Se confrontiamo i dati della produttività del lavoro tra Germania e Italia dal 1995 al 2017 ci accorgiamo che l'Italia è cresciuta dello 0,4% all'anno, mentre la Germania dell'1,6%. Moltiplicato per vent'anni, ecco spiegato il gap tra Italia e chi in Europa ha ingranato una marcia più alta. Per Andrea Furlan (foto a sinistra), docente di management all'università di Padova ed esperto di produzione snella, la scarsa produttività è alla radice del declino economico italiano. E lo dimostra con una ricerca condotta insieme alla Cuo Business School, in partnership con Intesa 4 Value e Considi.

Come risolvere questo problema?

«Il problema della produttività italiana in realtà inizia alla fine degli anni Settanta e quindi ha una lunga incubazione di più di tre decenni. Ovviamente le soluzioni al problema non possono e non devono essere piccole, ma devono essere riforme strutturali al mercato del lavoro, welfare, educazione, pubblica amministrazione

e non da ultimo l'adozione delle tecnologie digitali. Accanto ai soliti sospetti, però, c'è un'altra ragione che spiega la scarsa produttività delle nostre imprese: la gestione e il management».

Da cosa lo deduce?

«Ricerche internazionali mostrano come le pratiche di gestione snella spiegano gran parte della maggiore produttività tra le aziende che adottano queste pratiche in modo sistematico e quelle che non le adottano o le adottano solo superficialmente».

E in Italia qual è lo stato di diffusione di queste pratiche?

«Al di là di molte evidenze aneddotiche legate a casi di eccellenza, mancano delle evidenze sistematiche del grado di diffusione di buone pratiche manageriali, soprattutto per le nostre piccole e medie imprese manifatturiere, e del loro impatto effettivo su in-

I CONTI IN TASCA

«Per ogni singolo addetto il valore aggiunto viene maggiorato di oltre 12mila euro all'anno»

dicatori economico-finanziari e di produttività».

Cosa dice la vostra ricerca?

«La nostra ricerca è la prima ricognizione sistematica in Italia sulla diffusione delle pratiche di gestione snella. L'indagine si basa sulle imprese manifatturiere e ha raggiunto ormai 454 imprese rispondenti, soprattutto nel Nord Italia, con una buona presenza anche del Centro. L'obiettivo è raggiungere una buona copertura, sia numerica che geografica, al fine di dare uno spaccato rappresentativo del nostro sistema industriale».

Quali sono i risultati?

«Tra le nostre imprese solo il 10% adotta in modo continuativo pratiche di gestione snella e le differenze in termini di redditività con le imprese che non le adottano sono abissali. Un numero su tutti: le più avanzate hanno quasi il 17% di produttività in più, in termini di valore aggiunto per addetto, rispetto alle più arretrate. Basterebbe quindi applicare queste tecniche per riportare il nostro sistema industriale ai livelli di competitività persi da tempo».

Altri dati che emergono?

«Le imprese più avanzate sono più grandi (153 dipendenti medi

L'indagine sull'applicazione della gestione snella in Italia ha riguardato 454 imprese manifatturiere

rispetto a 43 delle imprese che non adottano la gestione snella), esportano di più (70% contro 38%) hanno più stabilimenti all'estero (39% contro 11%). Questi dati disegnano un profilo delle imprese avanzate come più strutturate, con maggiore presenza all'estero e maggiormente internazionalizzate».

E i risultati finanziari?

«Nel confronto dei dati economico-finanziari queste differenze si fanno più interessanti sotto il profilo della redditività e produttività delle imprese. Le imprese più avanzate hanno un Ebitda che sorpassa di più del 20% quello delle imprese che non adottano la gestione snella. Questo vuol dire che, su un fatturato di 50 milioni di euro, le imprese migliori guadagnano oltre 10 milioni di euro in più rispetto alle imprese che non applicano la gestione snella. Il dato di produttività del lavoro è anche più eclatante. Il valore aggiunto per addetto è maggiore del 17%. Tradotto in termini monetari, per ogni singolo addetto le imprese più avanzate hanno un valore aggiunto per addetto annuo maggiore di circa 12.000 euro».

Allora perché non la applicano tutti?

«La sensazione è che la gestione snella non sia conosciuta o sia considerata da molti un approccio più adatto per specifici settori, come l'automotive, dal quale proviene. In realtà la vasta letteratura e l'ampio spettro di evidenze empiriche dimostrano il contrario. Nonostante la gestione snella nasca dalla Toyota, si può benissimo applicare a qualsiasi settore con ottimi risultati».

© RIPRODUZIONE RISERVATA