

## LA GESTIONE “SNELLA” CHE INGRASSA I PROFITTI

Le aziende che applicano il Lean management hanno performance migliori rispetto a quelle che non lo fanno: l'Ebitda è superiore del 20% e il Roe del 65%. Ma tra le imprese si tratta di un modello ancora acerbo

di Riccardo Venturi



**D**odicimila euro di valore aggiunto in più per dipendente all'anno. È quel che ottengono le aziende italiane che applicano il lean management, la gestione snella dell'azienda che applica i principi del Toyota production system ideati da Taiichi Ohno, in modo sistematico, rispetto a quelle che lo fanno poco o che non lo fanno per niente. Non solo: l'ebitda è superiore del 20%, il ros (return on sales) del 39%, il roa (return on assets) del 44% e il roe (return on equity) addirittura del 65%. Sono dati che emergono da una ricerca condotta da Università di Padova e Cuoa business school, in partnership con Intesa 4 value e Considi, prima ricognizione sistematica in Italia sulla diffusione delle pratiche di gestione snella. Il lean management è una modalità di gestione

aziendale volta alla riduzione degli sprechi, fino alla loro eliminazione. Taiichi Ohno, padre del lean, era un cacciatore di sprechi, intesi come l'utilizzo di qualsiasi risorsa - uomo, macchina, spazio, tempo - in quantitativo superiore al minimo necessario per dare al cliente il valore che vuole avere.

La sua è una ricerca dell'essenzialità produttiva nella quale si sentono gli echi della filosofia zen, così come quelli della celebre frase dell'architetto tedesco Mies van der Rohe Less is more, meno è meglio: forse non è un caso che proprio in Germania i principi lean siano stati applicati in modo sistematico. Ohno ha codificato 7 sprechi, in giapponese muda, che significa

anche peccato, non a caso lo stesso numero dei 7 peccati capitali... Eccoli: sovrapproduzione; movimenti non necessari; attese inutili (il che ha aperto la via al concetto di just in time); scorte in eccesso; perdite di processo o eccesso di attività; prodotti difettosi; trasporti non necessari. Considi, che ha partecipato alla ricerca sulla diffusione del lean in Italia ed è stata tra le prime realtà a comprendere l'importanza del pensiero organizzativo snello, sottolinea che il mercato è in continuo cambiamento, e così anche il tradizionale Toyota Production System si è evoluto in Toyota Profit System, sistema di gestione aziendale a 360 gradi: i principi del pensiero snello si possono quindi applicare a tutte le funzioni aziendali. I principi guida del lean management secondo Considi includono un miglioramento continuo che coinvolge tutti i livelli dell'organizzazione; la definizione del valore dal punto di vista del cliente finale; la capacità di distinguere tra le attività che aggiungono valore per il cliente da quelle che non aggiungono valore, liberando ed impiegando meglio le risorse aziendali; l'identificazione e analisi dei processi di business allo scopo di individuare le criticità; evidenziare gli sprechi e far emer-

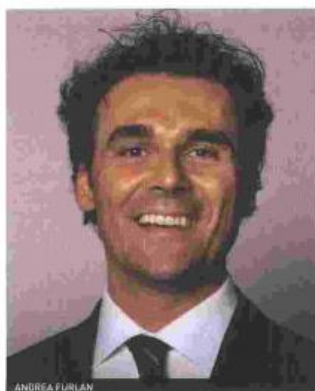
**LA RICERCA CONDOTTA DA UNIVERSITÀ DI PADOVA E CUOA BUSINESS SCHOOL HA ANALIZZATO I BILANCI DEGLI ULTIMI DIECI ANNI DI 454 IMPRESE ITALIANE**

gere opportunità di miglioramento; l'ottenimento di una standardizzazione dei processi attraverso il continuo apprendimento. Il lean management comprende le tecniche di gestione e di sviluppo delle persone, il vero motore aziendale del miglioramento. Tutti devono essere coinvolti nel processo di miglioramento all'interno dell'azienda: Top management, dirigenti e responsabili, fino agli

### FONDAZIONE CUOA

Villa Valmarana Morosini  
Via G. Marconi, 103  
36077 Altavilla Vicentina (VI)  
R.E.A. Nr. 264077 Vicenza  
C. F. e P. IVA 02645700242

Codice Destinatario (SDI) SUBM70N  
T. +39 0444 333711  
Fax +39 0444 333999  
staff@cuoa.it  
www.cuoa.it



ANDREA FURLAN

operatori.

La ricerca effettuata da Università di Padova e **Cuoa** business school, in partnership con Intesa 4 value e Considi, conferma che il lean management funziona anche in Italia. «Punto di partenza della ricerca è il fatto che in Italia negli ultimi 30 anni la produttività non è cresciuta» dice Andrea Furlan, professore di economia e gestione delle imprese nel Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Padova nonché coordinatore scientifico della ricerca, «se confrontiamo i dati della produttività del lavoro tra Germania e Italia dal 1995 al 2017 ci accorgiamo che su base annua noi siamo cresciuti dello 0,4%, i tedeschi dell'1,6%: un trend che ha portato a una differenza sostanziale sulla produttività». Il problema è doppiamente grave a causa della natura del nostro tessuto industriale: «L'Italia è ancora un paese fatto di settori manifatturieri in cui il lavoro è una componente importante» osserva Furlan, «se la produttività del lavoro è bassa, lo è anche quella dell'economia. Non siamo nella Silicon Valley dove è prevalente l'industria automatizzata ed è quindi più importante la produttività delle macchine, in Italia purtroppo non è così». Il passo successivo è stato chiedersi perché la produttività in Italia è sostanzialmente al palo da 30 anni. «Ci sono diverse risposte, dalla burocrazia

lenta e farraginoso agli elevati costi dell'energia fino agli sprechi della PA» ipotizza il professore di economia e gestione delle imprese, «ma resta un sospetto che di solito non si indaga: forse la ragione è legata al fatto che le aziende potrebbero essere gestite meglio di quanto non lo siano? Non è che sia un problema di management?». I risultati della ricerca confermano che l'organizzazione delle aziende c'entra eccome.

La ricerca di Università di Padova e **Cuoa** business school si è sviluppata sul modello di quella realizzata

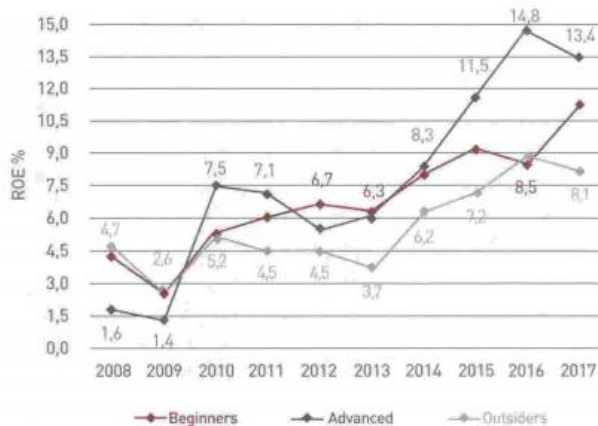
**NON DI RADO ACCADE CHE UN'AZIENDA INIZI UN PERCORSO DI CAMBIAMENTO DEI PROCESSI E POI LO INTERROMPA PERCHÉ LA PROPRIETÀ NON È CONVINTA**

da Harvard business review in 34 paesi e oltre 12mila imprese, che ha mostrato come il 10% delle imprese migliori in termini di applicazione di lean management e operational excellence (gestione snella e eccellenza operativa) abbia un profitto superiore mediamente di 15 milioni di dollari, e inoltre il 25% di crescita e il 75% di produttività in più rispetto al 10% di quelle peggiori. «Le buone pratiche sono accomunate da un

imperativo categorico: la riduzione degli sprechi» spiega Furlan, «e con quest'ottica impattano sull'organizzazione della produzione e delle risorse umane. Certo per applicarle le si deve studiare». La ricerca italiana ha ricavato dati da 454 imprese e ne ha coinvolte 10-15mila, incrociando i dati con una survey basata sui bilanci dal 2008 al 2018. Le imprese sono rappresentative soprattutto del nord Italia, est e ovest; c'è una buona

rappresentanza del centro, meno del sud, il che rispecchia ahinoi la distribuzione del sistema industria-

le italiano. I risultati, come visto, indicano che il 16% delle aziende, quelle che applicano sistematicamente il lean management, ottengono risultati molto migliori. «Abbiamo trovato differenze enormi non tanto tra chi fa qualcosa e chi non fa nulla» precisa il responsabile scientifico della ricerca, «quanto tra chi lo fa in modo sistematico e chi lo fa poco o non lo fa per niente». Un altro elemento significativo che emerge dalla ricerca



Fonte: CUOA BUSINESS SCHOOL

## FONDAZIONE CUOA

Villa Valmarana Morosini  
Via G. Marconi, 103  
36077 Altavilla Vicentina (VI)  
R.E.A. Nr. 264077 Vicenza  
C. F. e P. IVA 02645700242

Codice Destinatario (SDI) SUBM70N  
T. +39 0444 333711  
Fax +39 0444 333999  
staff@cuoa.it  
www.cuoa.it

è che il lean incrementa i risultati della tecnologia; in altri termini, chi investe solo in tecnologia ha un vantaggio finanziario, ma più basso di quello delle imprese che investono anche in lean. In particolare, il rapporto tra Ebitda e vendite delle aziende che non utilizzano né la tecnologia né il lean è pari a 6,51, la sola tecnologia dà un boost e lo fa salire a 9, ma se c'è anche il lean si arriva a 11. Una dinamica ancora più evidente considerando il Roe: dall'8 di chi non adotta né l'una né l'altra, con la sola tecnologia si sale di poco, a 8,60, ma con il lean si decolla a 12,75. «Quasi tutte le imprese che investono in lean investono anche in tecnologia» mette in evidenza Furlan, «ma non è vero il contrario: solo un terzo delle imprese che investono in tecnologia investe anche in lean. La tecnologia si tocca con mano, è più facile comprare una macchina che non cambiare un'organizzazione. Ma c'è il rischio che la tecnologia senza lean sia un investimento a perdere».

Se i numeri sono questi, ci si chiede perché le tecniche di lean management non siano applicate da tutti. «Il 36% di chi non fa il lean semplicemente non la conosce» spiega il professore di economia e gestione delle imprese dell'Università di Padova, «non dimentichiamo che oltre il 70% delle imprese italiane ha carattere familiare». Proprio il pieno coinvolgimento del piccolo imprenditore non è sempre facile da ottenere: «È più agevole coinvolgere un manager, che per background si percepisce come uno che deve studiare sempre e applicare metodi scientifici» aggiunge Furlan, «L'imprenditore familiare ha canoni diversi. Se si vuole applicare il lean in modo serio bisogna cambiare il modo di affrontare i problemi per trasformare tutta l'impresa, e il cambiamento deve partire dall'alto. Perché produca effetti dev'essere una trasformazione ampia, non solo in qualche reparto, altrimenti ottieni l'1-2% dei benefici che si potrebbero ottenere». Non di rado accade che un'azienda inizi un percorso di cambiamento dei processi e poi lo interrompa, proprio perché la proprietà non è convinta, mentre dovrebbe esserne il primo

sponsor. La maggior parte delle imprese che ha adottato le pratiche di lean management l'ha fatto perché c'era una crisi. «L'imprenditore non deciderà mai di investire in un processo di trasformazione importante se non c'è una crisi» rileva il responsabile scientifico della ricerca, «squadra che vince non si cam-

**LE IMPRESE CHE INVESTONO IN LEAN INVESTONO ANCHE IN TECNOLOGIA, MENTRE SOLAMENTE IN UN TERZO DEI CASI ACCADE IL CONTRARIO**

bia, e forse è giusto così. Ma la crisi dev'essere operativa, non finanziaria. Si deve intervenire quando la benzina è in riserva, non quando finisce. Quando i clienti si lamentano per il ritardo delle consegne, la qualità del prodotto si deteriora rispetto ai concorrenti; ma prima che diventi una crisi finanziaria di cassa, cioè prima che sia troppo tardi». Ma quando il lean è adottato nei tempi e nelle modalità giuste,

i risultati possono essere decisivi. «Il percorso lean è stato la chiave del nostro successo nella trasformazione aziendale» dice Fabiano Clerico, amministratore delegato di Tochein Italia, gruppo multinazionale operante nel settore della distribuzione e manutenzione di impianti e sistemi per la distribuzione di carburanti, «Durante questo periodo di intensa trasformazione, non solo siamo riusciti a mantenere il nostro fatturato complessivo ma abbiamo anche aumentato il nostro Ebitda del 70%». Non solo: Tochein Italia ha ridotto le scorte dei prodotti finiti del 50% e i pezzi di ricambio della manutenzione del 30%. Il lead time dei tempi di consegna si è ridotto da 8 settimane a 6 settimane e quello dei pezzi di ricambio da 15 giorni a 5 giorni. «Il nostro tempo di intervento si è ridotto dell'80%. Se non avessimo imparato il pensiero snello non sono sicuro che l'azienda sarebbe stata ancora qui oggi» conclude Clerico.

**IL DECALOGO DI TAIICHI ONO**

- 1** Tu sei un costo, prima di tutto riduci gli sprechi. Senza far questo, non potrai sviluppare le tue capacità.
- 2** Una volta che hai cominciato, persevera nell'attività. Non rinunciare fino a quando non ne sei veramente capace. Fermarsi a metà strada può diventare un'abitudine.
- 3** Cerca di trovarti in difficoltà e metti in difficoltà gli altri. Si creerà così un divario di capacità rimarchevole con chi ama la vita comoda.
- 4** Il tuo rivale ti è superiore. In altre parole, tu puoi essere vincitore solo se cominci adesso.
- 5** Lascia una traccia nel tuo lavoro. Se ti si comanda dieci, con il tuo ingegno cerca di fare undici.
- 6** Fatti seguire, ma senza costringere nessuno a inginocchiarsi. Per questa ragione devi, più di chiunque altro, guardare alle persone con lungimiranza.
- 7** Prima di tutto di "ci riesco". Troverai allora il modo per farlo.
- 8** Fai dell'insuccesso il tuo punto di forza. L'autentica fiducia in se stessi e perfino la buona fortuna nascono dal sollevarsi dopo una caduta.
- 9** Evita di aggravare le condizioni di lavoro. Le persone sfruttano nel migliore dei modi il proprio cervello per "stare più comode".
- 10** Le critiche dei clienti sono un richiamo per il successo. Non lasciatele sfuggire, non esserne diffidente. Riflettici a lungo.

**FONDAZIONE CUOA**

Villa Valmarana Morosini  
Via G. Marconi, 103  
36077 Altavilla Vicentina (VI)  
R.E.A. Nr. 264077 Vicenza  
C. F. e P. IVA 02645700242

Codice Destinatario (SDI) SUBM70N  
T. +39 0444 333711  
Fax +39 0444 333999  
staff@cuoa.it  
www.cuoa.it