

Sono sempre di più le imprese che fanno ricorso a questa figura professionale emergente

Aziende efficienti e senza sprechi

Al lean manager il compito di rilanciare la produttività

Pagina a cura
di DULIO LUI

In alcuni casi vengono inquadrati come lean manager, in altri responsabili del sigma o manager dell'efficienza. Le loro mansioni variano in base agli obiettivi dell'azienda e al settore di mercato in cui opera l'azienda. Ma il tratto comune è costituito dalla funzione principale che sono chiamati a svolgere: creare efficienza, eliminando gli sprechi e incentivando la produttività. Superata la fase più critica della crisi, un numero crescente di aziende si affida a questa figura professionale emergente, tanto nell'industria, quanto nei servizi.

Da allievo a maestro il passo è lungo. Luciano Attolico, presidente della società di formazione Lenovys, spiega le caratteristiche della professione: «A oggi il lean manager è presente soprattutto nelle grandi aziende, anche se progressivamente questa figura si sta accreditando anche nelle organizzazioni di medie dimensioni. Il suo compito principale è di guidare un team di lavoro nella comprensione dei problemi interni alla società con l'obiettivo di superarli». Si parte, dunque, dal monitoraggio dell'esistente che non funziona: per una società di servizi può voler dire procedure troppo complesse che si disperdono in mille rivoli, per un istituto di credito o una compagnia assicurativa un eccesso di burocratizzazione che rischia di rallentare l'assistenza alla clientela; per una fabbrica tempi morti nella macchina produttiva. Una volta individuato il lean manager, a questo professionista vengono affidati obiettivi precisi: restando all'ultimo esempio, l'azienda può porre ad esempio l'obiettivo

Il glossario		
NOME	FINALITA'	PROCEDURE
Business process re-engineering	Processo di riorganizzazione di un'azienda per diminuire i costi e accrescere la qualità	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisi di customer satisfaction; ✓ Ridefinizione degli obiettivi; ✓ Reingegnerizzazione dei sistemi informatici; ✓ Monitoraggio periodico dei risultati
Lean manager	Professionista incaricato di combattere gli sprechi e migliorare l'efficienza aziendale	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisi del contesto; ✓ Definizione di un piano di lavoro; ✓ Costruzione di un team di collaboratori; ✓ Verifica periodica dei risultati
Lean manufacturing	Strategie per la produzione snella adottate nelle aziende industriali	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Eliminazione degli sprechi; ✓ Identificazione del processo in grado di creare valore; ✓ Coordinamento di tutte le risorse impiegate in azienda; ✓ Produzione just in time
Project management office	Programma per migliorare le performance e l'efficienza individuale e aziendale	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisi delle potenzialità interne all'azienda attraverso test attitudinali somministrati ai dipendenti; ✓ Redazione di un programma di miglioramento; ✓ Definizione di standard di lavoro; ✓ Monitoraggio in tempo reale dei risultati conseguiti;
Six Sigma	Programma organizzativo che ha lo scopo di innalzare la qualità dei prodotti e dei processi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definizione del processo e delle criticità; Analisi delle opzioni necessarie per soddisfare il cliente; ✓ Misurazione dei risultati per step successivi; ✓ Disegno dei cambi al processo in modo da riallineare modo di lavoro e risultati previsti; ✓ Verifica dei risultati finali

di portare l'efficienza della produzione dal 75 al 90% nel giro di due anni, individuando step intermedi semestrali. Ma come si diventa lean manager? «Realtà come la nostra si occupano, oltre che di consulenza, anche di corsi professionalizzanti», aggiunge Attolico, «ma è determinante la predisposizione del singolo: non si possono raggiungere gli obiettivi sperati se mancano due requisiti fondamentali, vale a dire la meticolosità nel passare al setaccio ogni singolo aspetto della vita aziendale e la predisposizione alla leadership». In ogni

caso, il risparmio in termini di costi è solo la prima tappa: «La meta principale di fare efficienza è accrescere la produttività dell'azienda, migliorare il posizionamento sul mercato e incrementare il livello dell'offerta rispetto alla concorrenza».

Un mercato in via di formazione. Obiettivi ambiziosi, che tuttavia si trovano a fare i conti con premesse non sempre sufficienti: con l'avanzata della crisi, infatti, molte società hanno ridotto gli organici, privandosi di figure con una memoria storica dell'azienda, che oggi sarebbero

molto utili per ripartire. Infatti, nonostante i recenti progressi, non esiste ancora in Italia un mercato evoluto della domanda e dell'offerta per questi professionisti. Quanto alle competenze richieste in fase di selezione dei candidati, Massimiliano Cereola, Hr specialist della divisione Engineering di Gi Group, fa una premessa: «Vi sono sensibili differenze in base alle necessità dell'azienda e al contesto in cui opera». Passando agli esempi, «se si decide di agire in primo luogo sui processi la ricerca si indirizza principalmente verso ingegneri

capaci di affiancare alle competenze tecniche, una conoscenza approfondita del lean manufacturing».

Diversamente, se si considera l'esempio di un'azienda dell'indotto impegnata nella componentistica per auto o aerei, «il professionista in questione può essere incaricato di individuare e abbattere sprechi ed errori che frenano la crescita dell'azienda o conffigono con le stringenti normative in materia». In tutti i casi, la risorsa esterna deve avere già maturato esperienza nel campo dell'efficienza.

L'esperienza delle aziende. Porsche Consulting è la società di consulenza controllata dalla multinazionale automotive che si occupa di formazione in materia di lean management per le risorse interne ed esterne. «Puntiamo a formare in primo luogo change agents ovvero leader del cambiamento», spiega l'amministratore delegato Federico Magno. «In sostanza un professionista capace di creare un vantaggio competitivo sostenibile attraverso l'eccellenza dei processi aziendali». Un mix di esperienza teorica e praticità nello svolgimento indispensabili «per definire un piano strategico, ma anche per realizzarlo». Doti di leadership e capacità di coordinamento sono dunque importanti quanto le conoscenze tecniche: «Si tratta di aspetti fondamentali, anche perché i principi appresi in aula vanno poi trasmessi ad altri colleghi, per diffondere in azienda la cultura del cambiamento. In azienda abbiamo costituito la Porsche Akademie, che punta a formare professionisti con differenti livelli di professionalità e competenze specifiche».

© Riproduzione riservata

Il cambiamento parte dall'alto nelle società del new energy

Per le aziende che operano nei settori più innovativi la ricerca di efficienza è punto di partenza che investe tutto il lavoro. «Il manager dell'efficienza è una figura centrale, capace di definire le strategie per migliorare la produttività massimizzando l'efficienza degli impianti e la loro qualità, con un occhio sempre attento ai possibili sprechi», spiega Pedro Pereira, country manager di Martifer solar in Italia. «Il suo lavoro rientra in un'organizzazione a monte della società che mira a coniugare i benefici della flessibilità tipica di una piccola azienda radicata sul territorio, con le economie di scala possibili soltanto ad un gruppo multinazionale di certe dimensioni (la holding Martifer Solar SA, ndr)». Così, mentre i project manager italiani sono incaricati di realizzare i singoli progetti, attraverso una rete di fornitori e installatori che operano nei pressi degli impianti,

la funzione aziendale centralizzata stipula gli accordi quadro con i maggiori produttori mondiali per le forniture pregiate di inverter e moduli fotovoltaici. Il gruppo Vona, attivo nel settore delle costruzioni, ha introdotto lo scorso anno una nuova divisione incaricata di ricercare efficienza e rispondere alla domanda emergente nel campo della bioedilizia: «Si tratta del Pmo (Project management office), che ha il compito di migliorare le performance e l'efficienza individuale e aziendale, attraverso processi di standardizzazione e motivazione», spiega il chairman Michele Vona. «Le principali responsabilità del Pmo sono di definire processi e template comune per la gestione dei progetti, sviluppare e acquisire una strategia di project management, definire piani di formazione, assegnare obiettivi e definire metriche e indicatori di performance e verificare la loro attuazione».

Lavoro per obiettivi e livelli di professionalità

Domenico Arena è lean six sigma coordinator di Faber, azienda di Fabriano (Ancona) specializzata nella produzione di cappe aspiranti per cucina, che dal 2005 adotta il sistema manageriale utilizzato da numerose multinazionali come Toyota e Microsoft. «In questi anni abbiamo realizzato 80 progetti six sigma, dalla produzione al design, oltre a 56 eventi lean», spiega. Con cadenza bimestrale, i manager di Faber si riuniscono intorno a un tavolo per verificare l'avanzamento dei progetti in corso e identificarne di nuovi: una volta approvato, vengono individuati in collaborazione con il lean six sigma coordinator gli obiettivi da raggiungere e le risorse necessarie. «Il passaggio successivo consiste nella costruzione di un team di lavoro e nella definizione dei livelli di responsabilità affidati a ciascuno», aggiunge Arena. «Una volta partiti, incontro ogni dieci giorni il team di progetto ed è quella l'occasione per analiz-

zare i problemi, eventualmente apportare dei cambiamenti nel lavoro e aggiornare gli obiettivi». Il risultato è in 3 milioni di euro risparmiati in cinque anni dall'avvio dell'iniziativa, con la lotta agli sprechi e i progressi sul fronte dell'efficienza. Laika Caravans da due anni sta lavorando a progetti di lean manufacturing per migliorare i processi di lavoro. «È un lavoro continuo, ma che porta risultati già dalle prime fasi», spiega il responsabile produzione Patrizio Gozzi. «Seguire corsi di formazione è importante, ma lo è altrettanto lavorare su se stessi, convincersi in prima persona di quali sono i metodi più adatti e quali i risultati che si possono conseguire. Quando si parte con un progetto così complesso, solitamente ci vogliono alcuni mesi per coinvolgere i collaboratori, individuare le linee di azione e affinare le tecniche. Si tratta di un lavoro per step, che non si esaurisce mai».