

Imprese **che impresa**

di **Giovanni Costa**



Pmi venete, snelle ma non miserelle

Martedì e mercoledì prossimi si terrà presso il Centro Congressi della Fiera di Vicenza il *Lean society summit* organizzato dal *Lean enterprise center*, partecipato e sostenuto da un'agguerrita pattuglia di aziende del Nord Est (www.leancenter.it). La *lean production* è un modo di riconsiderare i processi aziendali per rispondere in termini di tempi, valore e qualità, alle esigenze della domanda piuttosto che a quelle dell'organizzazione. S'ispira, com'è noto, al così detto sistema di produzione Toyota. A Vicenza saranno presenti le massime autorità internazionali nel campo del *lean thinking* e, tra questi, James P. Womack, coautore di un'opera, «La macchina che ha cambiato il mondo», (1990) che ha segnato una svolta negli studi e nelle pratiche di management.

L'edizione italiana si apre con la prefazione di Giovanni Agnelli, allora presidente di quella Fiat che ha atteso fino ai nostri giorni, all'arrivo di Marchionne, per cominciare a cambiare almeno un po' se stessa. Nel frattempo è cambiato tutto e del messaggio di Womack resta soprattutto l'indicazione di metodo, difficile da recuperare visto il modo riduttivo con cui il suo pensiero viene a volte presentato ad opera di epigoni. A Vicenza si potrà ascoltare l'originale.

Una buona parte del successo iniziale dell'approccio *lean*, soprattutto nelle grandi aziende, fu dovuto alla sua capacità di smontare le strutture organizzative faraoniche e le procedure barocche create dai cattivi consulenti. Questi all'insegna del motto «gestire la complessità» non facevano (e spesso non fanno) altro che aumentarla, assicurandosi così un futuro d'interminabile prosperità. Il *lean thinking* si propone invece di ridurre la complessità, almeno quella organizzativa. Se l'industria automobilistica mondiale si trova nell'attuale situazione critica, sarà pur stata la macchina che ha cambiato il mondo, ma è anche l'ultima ad aver capito che nel frattempo è il mondo che chiede di cambiare profondamente la macchina. E dire che alcuni non se ne sono ancora accorti.

Il *lean thinking* è stato spesso travisato e usato solo come strumento per introdurre riduzioni quantitative negli organici, negli investimenti e nelle relazioni tra gli attori, piuttosto che radicali cambiamenti nel modo di concepire l'azienda. Ricordo che all'epoca del grande successo del toyotismo, Bennet Harrison pubblicò un libro (1994) «Lean and Mean» (che potremmo tradurre con snello e miserello) nel quale criticava la ricerca esasperata di efficienza. Harrison sottovalutava il ruolo delle piccole imprese nel creare occupazione e innovazione ed esagerava quello delle grandi imprese legate ai tradizionali settori manifatturieri, però dava una prospettiva che può essere oggi utile per applicare l'approccio *lean* al contesto Veneto: l'efficienza delle piccole imprese che sono *lean* per definizione non può essere in sé una strategia ma solo uno strumento.