

di Massimiliano Del Barba

Cos'è Lean Lifestyle, la ricetta di Lenovys che ha rivoluzionato il gruppo Streparava

Attolico: «Persone al centro per crescere»



Produzione
Il modello operativo della società guidata da Luciano Attolico prevede il trasferimento delle logiche «lean» alla gestione

giù per dar spazio alle esigenze immediate di risk management. «Il nostro viaggio nel lean thinking — ragiona il Ceo, Paolo Streparava — è iniziato sei anni fa col Wcm che ci veniva richiesto da Fiat. Ma ci siamo subito accorti della difficoltà di innescare un processo di miglioramento continuo che crescesse al contempo partecipazione. Questo approccio, che è olistico e non invece permesso di esprimere una leadership comportamentale quotidiana». L'idea, certamente più difficile ma non impossibile da

realizzare in un'azienda familiare, è quella di creare una bussola in grado di indicare la rotta anche nei contesti di forte volatilità: «Non facciamo altro che applicare i principi della lean production alla strategia aziendale. In questo modo l'orizzonte temporale degli obiettivi si accorcia, mentre la pianificazione strategica può guardare lontano — spiega Attolico —. Il problema è che troppo spesso, quando si parla di innovazione e di digital transformation, ci si concentra troppo sulle tecnologie senza guardare ai talenti. Il nostro obiettivo non è applicare il kaizen (il miglioramento continuo, ndr) alla produzione, ma vellarlo al livello più alto possibile dell'organizzazione per puntare il cambiamento direttamente al cuore dell'organizzazione».

Il 19 agosto dello scorso anno a New York si è tenuta una riunione a cui hanno partecipato circa duecento fra manager e Ceo delle principali società statunitensi. Erano presenti, tanto per intendersi, le prime linee di Apple, Accenture, At&T, Amazon, Gm, Pepsi, Walmart, BoA e Blackrock. Nulla di inconsueto in realtà: si trattava dell'edizione 2019 della Business Roundtable, un club presieduto da JP Morgan che si riunisce ogni anno dal 1978 e che pubblica un paper dedicato ai principi di corporate governance. Inconsueto, semmai, è stato il risultato dell'assemblea, poiché in una sola giornata è stata letteralmente capovolta l'impostazione del premio Nobel dell'Economia Milton Friedman, secondo cui la sola responsabilità sociale delle imprese consisterebbe nell'aumentare i propri profitti. In pratica, ciò che per vent'anni era stato percepito come il modello unico e vincente di capitalismo, all'improvviso veniva messo in discussione. Il documento recitava: «Ogni impresa deve avere come scopo quello di arricchire la vita dei propri dipendenti, dei consumatori, dei fornitori,

Sensei



● Luciano Attolico ha fondato nel 2009 Lenovys dopo un'esperienza in una grande multinazionale dell'IT

● Fra i suoi clienti il gruppo Streparava di Adro, attivo nel comparto automotive e guidato da Paolo Streparava

scom che coordina le forze di terra dell'esercito Usa.

In Italia il Lean by Design (mix fra l'hardware dello stile Toyota e il software delle metodologie agile) è ancora eccezione, ma c'è chi, nelle sue varie (e a volte confliggenti) articolazioni, sta facendo la traccia, con risultati (i famosi Kpi) indiscutibilmente incoraggianti. Può infatti sembrare contraddittorio, ma il nuovo approccio si basa proprio sulla misurazione dell'intangibile (individuo gli sprechi per liberare la fantasia).

E il caso, qui a Brescia, del gruppo Streparava (automotive, headquarter ad Adro ma stabilimenti anche a Varese, Bologna, Valladolid, Bangalore e Sete Lagoas), il quale quattro anni fa ha affidato a Lenovys, una boutique consulenziale made in Italy che ha fra i suoi clienti realtà come Sammontana, Orogel, la prima catena di ristoranti lean

Ethos, nonché le bresciane Ab, Aso, Smetip e Lucchini R8, un processo di trasformazione digitale che, in qualche modo, il Covid non ha fatto altro che accelerare, dimostrando l'utilità dell'approccio scientifico alla pianificazione sin dai primi, durissimi mesi di pandemia. La ricetta dell'azienda fondata e diretta da Luciano Attolico si basa sull'implementazione del modello Lean Lifestyle: e la riappropriazione della centralità dell'elemento umano rispetto all'innovazione tecnologica out of the box sembra mostrato il suo vantaggio competitivo proprio nei mesi più duri del Covid. In poco tempo, durante il lockdown, l'organizzazione industriale snella e l'approccio scientifico e non gerarchizzato sul controllo di gestione hanno permesso al management della Streparava di ridefinire la rotta, accantonando alcuni progetti strate-



ri, delle comunità, servendo gli azionisti in modo etico e rispettando l'ambiente». Nessun buonismo. Tutt'altro: semmai la presa d'atto — in un certo senso addirittura tardiva — di come la Quarta rivoluzione industriale, incontrandosi con la consapevolezza che la sostenibilità ambientale è una vera leva di competitività, abbia eroso dalle fondamenta i vecchi modelli verticali e gerarchici per rendere evidente come le logiche cooperative (attenzione, non collaborative, perché la cooperazione è più strutturata e richiede un ripensamento scientifico dell'organizzazione) fossero le uniche in grado di tenere dritta la bussola nell'alto mare in tempesta del Vuca (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity). Così, il lean thinking industriale di stampo toyotista, col suo mantra del miglioramento continuo, liberato dalla morchia grazie alla digitalizzazione del tempo macchina, è uscito dalle fabbriche per invadere il terziario mentre, di contro, il design thinking, capace di abbattere i silos e di ribaltare la prospettiva di prodotto rimettendo l'umano (e il consumatore) al centro dell'azione, è entrato negli stabilimenti. È accaduto in tempi non sospetti in Boeing (guardatevi su YouTube la reingegnerizzazione della linea dei 737), al Virginia Mason Medical Center di Seattle, in Bridgestone, alla Porsche, ed è accaduto persino a Fort Bragg, in North Carolina, dove opera

COMPriamo ANTIQUARIATO IN TUTTA ITALIA

Chiamaci o inviaci una foto su Whatsapp o per Email, troveremo insieme la migliore valutazione per te.

DIPINTI - SCULTURE - ARREDI - OGGETTISTICA
OROLOGI - ARTE ORIENTALE - DESIGN
ARTE MODERNA e CONTEMPORANEA

DIRETTE TV

02 29529057	DOMENICA 17.00 - 21.00
347 9735757 / 347 8218229	MERCOLEDÌ 21.00 - 00.00
galleria@arsantiquasrl.info	

Via Carlo Pisacane, 55/57 - 20129 Milano

TV

STREAMING E REPLICHE
www.arsantiquasrl.com

Un processo che, una volta intrapreso, pare poi essere inarrestabile, a patto tuttavia si riescano a vincere le resistenze interne all'azienda, alimentate, nella fase iniziale del cambiamento, anche dalla rapida combustione di Pm e dalla sostanziale latenza iniziale dei risultati. «Che poi, credetemi, arrivano — tiene a precisare Streparava —, a patto tuttavia che proprietà e governance ci credano veramente e tengano la barra dritta nella fase iniziale». Il risultato è uno strumento di pianificazione in grado di resistere — proprio grazie al suo mix di flessibilità e di resilienza — ai cambiamenti repentini di scenario: «Ogni cambiamento — continua Attolico — in generale è visto come una minaccia alla propria confort zone, ecco perché è necessario coinvolgere i proprio collaboratori per comunicare loro costantemente gli obiettivi e le finalità di tale processo di cambiamento». Il risultato? Uno strumento per monitorare e pianificare i vari progetti — il cosiddetto hoshin kanri caro alla tradizione nipponica — garantendo che gli obiettivi strategici aziendali guidino lo sviluppo e l'azione a tutti i livelli all'interno dell'impresa; fatturati al riparo dalle mareggiate, continuità nello sviluppo di soluzioni innovative e garanzia di continuità nella iper-competitiva supply chain di riferimento. Lo spirito Toyota ai tempi della Quarta rivoluzione industriale. Con buona pace di Milton Friedman.