



Introdotta dal prof. **Alberto Grando, Professor of Operations Management, Università Bocconi**, si è svolto presso la Sala di lettura della Libreria Egea, in viale Bligny a Milano, un seminario pensato per esplorare il rapporto fra progetti di miglioramento lean e performance finanziarie dell'azienda, tema di una linea di ricerca sviluppata in Bocconi. Ad inquadrare lo scenario dei progetti lean il prof. **Arnaldo Camuffo, Professore Ordinario di Lean Management, Università Bocconi**, che ha presentato le diverse modalità con cui un'azienda può accostarsi a un progetto lean: sono ancora poche infatti le realtà che hanno scelto il lean con un approccio "irreversibile", cioè trasversale e connesso in modo sostanziale alle strategie aziendali. L'idea alla base della ricerca era appunto che migliori risultati economici siano possibili solo se si fa coincidere l'approccio lean con una strategia complessiva a livello aziendale.

Il lean è un modello organizzativo e manageriale che si basa sull'adozione del metodo scientifico nella risoluzione dei problemi aziendali. Esso è finalizzato all'eliminazione dello spreco e della variabilità non necessaria in tutti i processi aziendali. I risultati di questa recente ricerca dell'Università Bocconi mostrano che le imprese italiane che adottano il lean come filosofia aziendale registrano una migliore redditività del capitale investito e un miglior rapporto posizione finanziaria netta/margine operativo lordo. Eppure non tutte le aziende beneficiano allo stesso modo del lean thinking. L'incontro milanese voleva dunque dare risposta alle seguenti domande:

- Spesso i progetti lean generano miglioramenti di performance operativa che però non si traducono in miglioramenti di performance economico-finanziaria. Perché?
- In azienda tutto è migliorabile, ma le risorse e i tempi sono limitati. Come guidare il processo di lean transformation per garantire i risultati economico-finanziari?
- Spesso si pensa ai miglioramenti di processo dando per scontato che i comportamenti manageriali vadano bene. Che tipo di leadership meglio supporta i processi di lean transformation?



Clipping Online
Testata: Logisticamangement.it
Data: 23 Luglio 2019

La testimonianza di **Matteo Storchi, Presidente e Amministratore Delegato di Comer Industries SpA**, ha dato una serie di risposte ai quesiti posti, andando sostanzialmente nella direzione dei progetti lean "totalizzanti". Comer infatti ha cominciato a lavorare in ottica lean nel 2010 con progetti di lean manufacturing; nel 2012 il passaggio al World Class Manufacturing; le metodologie lean sono via via state scelte come approccio generale, con la creazione di un "lean office centrale" e un percorso pervasivo e "senza ritorno" verso questi dettami, cosa che ha fruttato all'azienda diversi prestigiosi riconoscimenti. Da notare, nella relazione di Matteo Storchi, l'attenzione al coinvolgimento delle persone, dalla prima all'ultima, dunque con un costante commitment da parte dei manager; e la capacità di declinare i progetti lean anche in Paesi diversi, dunque adattandone le parole chiave alle diverse sensibilità culturali. In sintesi: tutto si può migliorare, ma bisogna cercare di migliorare ciò che serve, affinché sia coerente con la strategia aziendale. La tesi iniziale è infine dimostrata dalla quotazione in borsa dell'azienda, avvenuta con pieno successo a marzo 2019, anche se, conclude il relatore, gli effetti immateriali e profondi che si ottengono a livello delle risorse aziendali sono comunque più evidenti e coinvolgenti rispetto a quelli che si ottengono a livello economico.

In seguito, hanno preso la parola i manager delle due aziende finaliste all'**Industrial Excellence Award Italia 2019**, un progetto di benchmarking che identifica e promuove le eccellenze nel campo della produzione industriale e dei servizi in diversi Paesi, principalmente europei (<http://industrial-excellence-award.eu/home/>). Il progetto nasce nel 1995 con l'obiettivo di valorizzare le realtà che, meglio di altre, sono in grado di tradurre le scelte strategiche in azioni concrete e di successo, affermandosi come punto di riferimento nel proprio settore. Diverse sono le best practice approfondite nel corso degli anni: dal Lean Management, alla collaborazione nella Supply Chain, alla Sostenibilità, alla Operational Excellence, alla Strategia Digitale d'Impresa, che è stata il focus dell'edizione 2019.

Il progetto, al quale SDA Bocconi partecipa insieme ad alcune tra le migliori Business School e Università in tutta Europa, intende proprio mettere in evidenza le buone pratiche aziendali e i vantaggi che queste hanno comportato. A ricevere una targa di riconoscimento nell'incontro milanese due indubbe eccellenze nazionali: **Epta** ed **L3Harris**. Ad **Epta il riconoscimento IEA nazionale** e la possibilità di confrontarsi con altre realtà industriali nella manifestazione europea indetta per assegnare l'Industrial Excellence Award Europe.



Clipping Online
Testata: Logisticmanagement.it
Data: 23 Luglio 2019

Epta, presentata da Paolo Cavalleri, Limana Plant Deputy Operation Manager, ha partecipato con la Business Unit di Limana che si è distinta sia per i rilevanti investimenti, declinati in innovazione tecnologica e attenzione all'ambiente, sia per le attività di formazione e di engagement del proprio personale. A favore della riduzione dell'impatto ambientale Epta ha realizzato impianti di cogenerazione e fotovoltaici e apportato miglioramenti per abbattere il KOE (Kilograms of Oil Equivalent)/prodotto. Inoltre, Epta promuove l'integrazione tra tecnologie digitali e linee automatizzate attraverso l'adozione di soluzioni 4.0 intelligenti e cyberfisiche che mettono in comunicazione macchine, sistemi di stoccaggio e processi aziendali, garantendo così l'ottimizzazione dei processi produttivi, una migliore gestione dei dati per offrire prodotti sempre più intelligenti e iperconnessi.

La giuria ha particolarmente apprezzato la creazione dell'impianto Vetreria, realizzato grazie ad un piano strategico da circa 10 milioni di euro che ha permesso al Gruppo di dotarsi di nuove tecnologie e competenze, generando 100 nuovi posti di lavoro nel bellunese.

L'innovazione si declina in progetti per accrescere le conoscenze dei propri collaboratori e dei giovani del territorio, come EPTAcademy sviluppata con SDA Bocconi School of Management e l'HUB veneto delle Dolomiti in fase di realizzazione da parte di Luiss Business School Hub e Dolomiti Confindustria, con il contributo di Epta e di altre realtà del territorio.



Seconda azienda finalista è **L3Harris**, il gruppo nel quale sono entrate a far parte L3 Calzoni, L3 Communications Systems-Canada, L3 Mapps, L3 Micro e L3 Oceania, raggruppate nella divisione "Maritime International" all'interno dell'"Integrated Maritime Systems sector". Calzoni dal canto suo è un'azienda bolognese leader nel mercato A&D dei sistemi di movimentazioni navali e di segnalazione luminosa, che offre soluzioni custom e integrate nel campo della opto-meccatronica, della robotica e dell'idraulica. Fondata nel 1834 da Alessandro Calzoni come fonderia e officina meccanica per le macchine agricole, l'azienda si è evoluta negli anni con la produzione di sistemi per il settore militare e civile.

Oggi Calzoni è parte della multinazionale americana L3Harris, primario player nel settore difesa. Come spiegato da **Gianmatteo Barbieri, Managing Director di Calzoni**, in un'azienda che produce esclusivamente su commessa, con prodotti tutti diversi e realizzati secondo la richiesta del cliente, l'aspetto strategico sta nel riuscire a standardizzare i processi produttivi, più che i prodotti stessi. E a tal fine è indispensabile un ricorso esteso alle soluzioni di digitalizzazione e una cura costante della relazione con il cliente. Proprio per questo a L3 Harris è stato assegnato un riconoscimento per la capacità di personalizzazione del prodotto e del servizio offerti ai propri clienti.

Clipping Online
Testata: Logisticmanagement.it
Data: 23 Luglio 2019