



## LEAN PRODUCTION E CSR

**legami, relazioni, sinergie per l'efficienza e la competitività  
dell'impresa**

La recente crisi finanziaria ed economica e le nuove macrotendenze globali<sup>1</sup> hanno imposto alle imprese nazionali ed internazionali di ragionare sia su innovative modalità di produzione maggiormente responsabili e sostenibili, sia sull'uso che viene fatto delle risorse aziendali. Queste ultime possono essere suddivise in tra tre tipologie:

- materiali: materie prime, impianti, macchinari, tecnologie;
- economiche: risorse finanziarie e patrimoniali;
- immateriali: risorse umane, innovazione organizzativa e tecnologica, canali distributivi, parco clienti<sup>2</sup>.

Si tratta, in altre parole, di porre un forte accento, più che nel passato, su due concetti chiave:

- nuove modalità per generare valore in un'ottica *win-win*, ovvero in termini di competitività e profitti aziendali per l'organizzazione e, parallelamente, in termini di soddisfazione delle attese da parte degli stakeholder dell'impresa (es. clienti, risorse umane, fornitori, società, ambiente, collettività, Stato);
- efficienza delle organizzazioni; una efficienza che non deve essere circoscritta solamente al settore produzione, ma abbracciare ogni singola funzione aziendale (es. amministrativa, vendite e marketing, acquisti, pianificazione e controllo, risorse umane).

Con il termine **Lean Production (LP)**, viene identificata la filosofia industriale, ispirata al Toyota Production System<sup>3</sup>, che ha l'obiettivo di massimizzare l'efficienza della produzione, da un lato, e di minimizzare, dall'altro, gli sprechi dei processi, fino ad annullarli<sup>4</sup>, ottenendo un prodotto migliore.

La **Responsabilità Sociale d'Impresa (o Corporate Social Responsibility -CSR)** invece ribadisce la necessità, da parte dell'organizzazione, di monitorare e migliorare le proprie performance non solo economiche, ma anche sociali (nei confronti dei principali soggetti di riferimento influenzati e influenzatori: gli stakeholder) e ambientali.

---

<sup>1</sup> Si veda in merito: David. A Lubin e Daniel C. Esty: L'imperativo della Sostenibilità - Harvard Business Review, Maggio 2010.

<sup>2</sup> Sono solo alcuni esempi degli asset e delle risorse che costituiscono il cosiddetto Capitale Intellettuale dell'impresa.

<sup>3</sup> Il Toyota Production System (TPS) nasce negli anni Cinquanta in Giappone e, più in particolare, rappresenta una metodologia applicabile all'azienda che per la prima volta viene utilizzata all'interno della casa automobilistica Toyota.

<sup>4</sup> Nel Nord-Est Italia già da molto tempo si è deciso di scommettere sulla Lean production e nel 2006 a Vicenza è nato all'interno del Cua di Altavilla, il primo centro italiano per trasferire i principi Lean alle realtà del territorio, il Lean Enterprise Club.

In questo senso, nello scenario odierno, i due concetti sopra espressi possono presentare punti di interazione e sinergia, in grado di portare un valore combinato all'impresa. Alcuni dei più importanti fattori che pongono in relazione questi due modi di pensare le attività organizzative, avvalorandole, sono:

- Nuove sensibilità del consumatore
- Scarsità di materie prime e Climate Change
- Importanza strategica degli asset intangibili

La figura n. 1, presentata di seguito, mostra più chiaramente le relazioni sinergiche.



Figura 1 – Lean Thinking & Production e Responsabilità Sociale d'Impresa: alcuni fattori che sviluppano la sinergia.

Il termine "sinergia", che descrive la natura della relazione tra Lean Production e Responsabilità Sociale d'Impresa, indica una relazione bidirezionale. In alcuni casi la filosofia della Lean Production spinge infatti l'impresa a considerare la necessità di un approccio sostenibile alle proprie attività, mentre in altri avviene il contrario, ovvero è la CSR che porta l'organizzazione a interessarsi di procedure per raggiungere una migliore efficienza e una più intensa minimizzazione degli sprechi.

Sulla base di questo assunto, è importante considerare come alcune aziende abbiano esteso la definizione di Lean Production in modo che essa possa ricomprendere concetti riguardanti la CSR nella sua triplice accezione di sostenibilità economica, sociale e ambientale. **Secondo la nuova**

**definizione, che se ne ricava, la Lean Production sviluppa prodotti della più alta qualità possibile al prezzo più basso, con il minor tempo impiegato per produrlo eliminando sistematicamente e continuamente gli sprechi, avendo allo stesso tempo rispetto per le persone e l'ambiente.**

Di seguito viene chiarito maggiormente questo concetto in riferimento ai fattori che incentivano la sinergia tra LP e CSR:

- **Le nuove sensibilità del consumatore:** se un punto cardine della filosofia della Lean Production è quello di spronare l'organizzazione a dedicare tempo ed energie solo ai fattori che danno realmente valore per il cliente, allora è necessario che l'impresa si concentri anche sulla realizzazione di prodotti/servizi e modelli di business più responsabili e sostenibili, in quanto è lo stesso consumatore che lo chiede. Secondo recenti studi<sup>5</sup>, infatti, le persone sono pronte a scegliere un prodotto realizzato secondo criteri sostenibili (a basso impatto ambientale per esempio, o nel rispetto dei diritti umani dei lavoratori) costituiscono ormai un ampio bacino di mercato, pari al 26%. Anche coloro pronti a boicottare quei beni che non rispettano un livello minimo di parametri socio-ambientali rappresentano il 26% del mercato di riferimento. Le imprese devono tenere in considerazione questi aspetti. In tal senso intraprendere percorsi di CSR significa approcciarsi anche alla filosofia "Lean", focalizzandosi sulla progettazione di soluzioni che costituiscono un reale e nuovo valore per il cliente.
- **La scarsità di materie prime e Climate Change:** il concetto di Lean Production spinge l'impresa a ragionare strategicamente sull'utilizzo delle risorse aziendali, principalmente impiegate nei settori della produzione e della logistica (interna ed esterna). Infatti, nel reparto produzione, l'efficienza si realizza anche attraverso un sapiente utilizzo delle risorse. In questo senso, l'impresa che razionalizza l'utilizzo dell'energia (es. aria, acqua, elettricità) da un lato e minimizza dall'altro il proprio impatto ambientale (es. emissioni in aria, acqua, smaltimento dei rifiuti nell'ecosistema territoriale), ottiene benefici in termini di riduzione dei costi nel breve periodo e di reputazione nel medio-lungo termine, partecipando attivamente alla riduzione del rischio legato ai cambiamenti climatici. Anche nel settore logistico, l'impresa può migliorare la sua efficienza, minimizzando l'impatto delle emissioni di CO2 per esempio, oppure utilizzando più efficientemente i mezzi di trasporto, o migliorando lo smaltimento del packaging dei prodotti. In questo contesto, applicare la filosofia Lean, per ridurre i costi legati all'approvvigionamento dell'energia e allo smaltimento degli scarti di lavorazione, incentiva l'impresa a ragionare in termini di sostenibilità ambientale. Tale ragionamento può essere sviluppato anche in senso inverso: pensare in modo innovativo e

---

<sup>5</sup> Ricerca Lorien Consulting.

sostenibile i propri processi di approvvigionamento energetico e smaltimento degli scarti porta l'impresa a realizzare anche una riduzione degli sprechi e una maggiore efficienza dei processi.

- **Partecipazione strategica degli asset intangibili nella produzione del valore aziendale:** oggi stiamo assistendo ad una transazione verso un sistema, la cosiddetta economia della conoscenza (knowledge economy), dove la produzione dei beni e servizi, molti dei quali intangibili, è caratterizzata sempre più dalle risorse invisibili (es. competenze, abilità e skills delle risorse umane, cultura d'impresa e prassi aziendali innovative, relazioni con gli stakeholder basate su ottimali livelli di fiducia). Il valore di mercato di una organizzazione è rappresentato infatti per circa il 75% da questi asset intangibili<sup>6</sup>. La filosofia Lean, cosiddetta "Lean Thinking", che si estende a tutte le aree dell'impresa è sicuramente interconnessa alle risorse intangibili, in particolare al concetto di cultura d'impresa. Per ottenere i suoi benefici più duraturi e tangibili, l'approccio Lean Thinking implica infatti la necessità di investire sul capitale umano, in quanto l'applicazione del metodo sviluppa un cambiamento culturale delle persone rispetto alle logiche su cui è stata costruita tutta la logica produttiva delle aziende manifatturiere. L'organizzazione, che al suo interno ha già attivato adeguati canali di dialogo e ascolto con le risorse umane, coinvolgendole nei processi aziendali e ricevendo da esse costanti feed back, pareri, consigli e segnalazioni, potrà introdurre la filosofia "Lean" in modo più snello e veloce, proprio perché dispone degli strumenti e delle prassi migliori per intervenire sull'implementazione della cultura aziendale. Tuttavia, è vera anche la relazione inversa: la decisione di implementare la filosofia "Lean" incentiva l'organizzazione a realizzare politiche di responsabilità sociale nei confronti dei propri dipendenti, migliorando il "ben-essere" in azienda e quindi la loro produttività<sup>7</sup>. Ad esempio, i metodi di razionalizzazione degli spazi e dei movimenti (5 S) promossi dal Lean Thinking consentono di ottimizzare e rendere ergonomico il luogo di lavoro, migliorando anche il clima aziendale.

In conclusione si può affermare che le trasformazioni economiche e sociali del panorama mondiale, alcune negative (la recente recessione economico-finanziaria e produttiva), altre positive (la macrotendenza della sostenibilità) hanno portato alla ribalta diverse filosofie in grado di promuovere il valore aziendale: alcune già sperimentate ampiamente, quali efficienza organizzativa e produttiva, altre ancora in fase iniziale di sviluppo, come il concetto di competitività responsabile. Ad esse si agganciano le idee della Lean Production e della Responsabilità Sociale d'Impresa, che, a causa delle rinnovate esigenze del mercato e

---

<sup>6</sup> Per maggiori informazioni e studi empirici a supporto si consulti: White Paper della serie "Intangibles" *"The value of Intangibles to overcome the systemic crisis"*, pubblicato su un quaderno monografico AIAF n. 145, Marzo 2010.

<sup>7</sup> Diversi studi dimostrano una correlazione direttamente proporzionale tra soddisfazione delle risorse umane e performance economiche aziendali.

dell'importanza delle variabili non finanziarie ESG aziendali (*Environmental Social Governance*), si stanno intersecando, in un'ottica di relazione bidirezionale: l'efficienza genera sostenibilità; la sostenibilità genera efficienza. Le imprese che saranno in grado di trovare un personale e innovativo connubio applicativo di tali *modus operandi*, saranno quelle in grado di generare un più alto valore competitivo sui mercati.

## **BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA**

AIAF, 2010, White Paper della serie "Intangibles" "*The value of Intangibles to overcome the systemic crisis*", quaderno monografico n. 145.

Edmans Alex, 2009, "*Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices*" (August 12, 2009). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=985735> Edmans Alex, 2009, "*Does the Stock Market Fully Value Intangibles? Employee Satisfaction and Equity Prices*" (August 12, 2009). Available at SSRN:<http://ssrn.com/abstract=985735>.

Lubin David. A e Daniel C. Esty, 2010, L'imperativo della Sostenibilità, *Harward Business Review*.

Manisera Rosario, Sfruttare la crisi, con il Toyota Production System Incontro con Yoshihito Wakamatsu, luglio/agosto 2009, *Sistemi&Impresa*, N.7.

Ohno Taiichi, 1988, Toyota Production System, Beyond Large-scale Production.

Thorsten Ahrens, 2006, Lean production: Successful implementation of organizational change in operations instead of short term cost reduction efforts.

US EPA, 2003, Lean Manufacturing and the Environment: Research on Advanced Manufacturing Systems and the Environment and Recommendations for Leveraging Better Environmental Performance.

US EPA, 2010, Lean, Energy & Climate Toolkit.

Womack, J., Jones, D. and Ross, D. , 1990, *The Machine that Changed the World*, Rawson Associates, New York, and Maxwell Macmillan International, Oxford.

Womack, James P. and Jones, Daniel T., 2003, *Lean Thinking – Banish waste and create wealth in your corporation*, Free Press, New York, USA.

[www.leancenter.it](http://www.leancenter.it)

[www.epa.gov/lean](http://www.epa.gov/lean)



Formazione, ricerca e consulenza per la Sostenibilità d'Impresa

Forlì • Milano • Roma

**Via F. Olivucci, 1 - Forlì**

**Tel.: 0543.27028**

**Fax: 0543.1792048**

**[www.bilanciarsi.it](http://www.bilanciarsi.it) • [casadei@bilanciarsi.it](mailto:casadei@bilanciarsi.it)**