

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro*  
*Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)*  
*Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti***  
*scrivi a: [selezione@adapt.it](mailto:selezione@adapt.it)*

*Bollettino ADAPT 7 gennaio 2020, n. 1*

**Le piccole imprese manifatturiere svolgono un ruolo cruciale nel nostro paese, sia sul piano economico che sociale (si consideri ad esempio il numero di occupati).** La grande maggioranza di tali aziende sono controllate e gestite direttamente da imprenditori-manager espressione di proprietà familiari, il che implica una loro maggiore vulnerabilità alla competizione internazionale rispetto alle aziende di più grandi dimensioni che possono contare su maggiori risorse organizzative e finanziarie.

**Una competizione internazionale che richiede grande attenzione ai costi, una qualità costante e tempi di consegna certi che non rappresentano spesso i punti di forza delle piccole imprese manifatturiere.** In un simile contesto, modelli organizzativi quali la lean production risultano particolarmente importanti per migliorare la performance aziendale attraverso l'utilizzo di specifiche tecniche analitiche, produttive e di gestione delle risorse umane. Tanto più nel caso italiano, dove le aziende di piccole dimensioni sono attive in settori maturi all'interno dei quali un modello organizzativo efficiente difficilmente può essere sostituito da sostanziali innovazioni tecnologiche o di prodotto per conseguire una maggiore competitività. Il problema è rappresentato dal fatto che anche quando le piccole imprese decidono di adottare il modello lean non riescono a portare a termine con successo il cambiamento organizzativo, se non in pochi casi. Diverse sono le barriere che si frappongono all'adozione del modello, e che si possono ricavare da un'analisi interdisciplinare della letteratura riguardante i processi di produzione, il management, la gestione delle risorse umane e le relazioni industriali.

**Attraverso uno studio di caso multiplo ho cercato di delineare un modello empirico che evidenziasse le pratiche che consentono alle aziende familiari il superamento degli ostacoli al cambiamento lean.**<sup>[1]</sup> Più precisamente, sono state coinvolte cinque aziende di

piccole dimensioni (che dovevano rispettare diversi criteri in termini dimensionali, di proprietà aziendale, di gestione, ecc. per rappresentare effettivamente le piccole imprese familiari italiane) operanti in Piemonte e nel settore metalmeccanico. Inoltre, tali imprese dovevano aver applicato con successo il modello della lean production. Al riguardo, la ricerca ha confermato i significativi miglioramenti registrati dalle imprese che hanno introdotto la lean production sul piano della riduzione dei costi, dell'affidabilità dei tempi di produzione e della qualità dei prodotti. In questa relazione, mi concentrerò su alcuni dei risultati più importanti emersi dallo studio in relazione alla gestione delle risorse umane e al rapporto imprese-sindacati.

### **Un elemento centrale alla base della lean production è rappresentato dal**

**coinvolgimento del personale.** L'importanza della partecipazione attiva di lavoratori e lavoratrici è legata a diversi aspetti, ma è sicuramente da ricondursi al fatto che le persone direttamente impegnate nelle attività lavorative sviluppano una conoscenza pratica e tacita di straordinaria importanza per il miglioramento dei processi aziendali. Il compito dei manager consiste quindi nel far emergere e valorizzare questa conoscenza attraverso il ricorso a diversi strumenti come cassetta dei suggerimenti, circoli di qualità, riunioni di team, ecc. Questi suggerimenti e osservazioni dal basso favoriscono la realizzazione del principio lean del miglioramento continuo che è alla base del costante rafforzamento incrementale della competitività aziendale, e consentono anche di evidenziare e risolvere eventuali problemi di ergonomia e/o sicurezza. Se il coinvolgimento del personale è un elemento centrale della lean production, è altrettanto vero che esso risulta di difficile applicazione in imprese di piccole dimensioni dove il proprietario-gestore ha spesso una concezione monista dell'organizzazione, in base alla quale si ritiene che la competenza e la responsabilità decisionale debbano spettare esclusivamente all'imprenditore anche nel momento in cui i temi trattati riguardano il benessere dei dipendenti. Lo studio evidenzia come la soluzione trovata alla tensione innescata dalle due spinte contrastanti rappresentate da partecipazione del personale e controllo aziendale da parte della proprietà consista sostanzialmente nell'inserire gli input del personale all'interno di sistemi analitici precisi e oggettivi che ne verifichino gli effetti sul piano produttivo, lasciando la decisione definitiva circa la loro adozione o meno nelle mani e nella responsabilità del management. In tal modo, l'imprenditore può essere rassicurato rispetto al fatto che i suggerimenti oltre che rispondere alle idee o esigenze delle persone vadano nella direzione del miglioramento produttivo e non implicino perdite di tempo e di produttività.

**Un secondo punto è relativo alle relazioni industriali, che sono raramente considerate negli studi sulle piccole imprese in quanto il sindacato risulta essere poco presente al loro interno.** In realtà, nel caso italiano e non solo, le rappresentanze sindacali sono attive anche in questa categoria di imprese, anche se spesso in quelle di maggiori dimensioni rispetto al *range* considerato che va da 1 a 50 dipendenti. Inoltre, la concezione monista del proprietario-gestore non è compatibile con la presenza di un'organizzazione autonoma che può avanzare posizioni critiche rispetto all'operato dell'imprenditore. Nella ricerca svolta tre erano le imprese sindacalizzate, e in due di queste le organizzazioni sindacali svolgevano un ruolo importante nel favorire l'implementazione del cambiamento organizzativo in ottica lean grazie anche al riconoscimento del loro ruolo da parte del proprietario-gestore. In particolare, le rappresentanze sindacali attraverso la contrattazione collettiva o confronti periodici con la direzione provvedevano a prevenire o risolvere problemi legati all'intensità di lavoro. Una delle questioni che più spesso si presentano per il personale con l'implementazione della lean production consiste infatti nell'incremento eccessivo dei tempi di produzione, generato dalle costanti attività di miglioramento continuo dove i suggerimenti provenienti da lavoratori e lavoratrici possono essere utilizzati strumentalmente dal management.

Non si tratta, tuttavia, di un problema esclusivo del personale, poiché l'incremento eccessivo dei ritmi di lavoro produce nel tempo malcontento e resistenza al cambiamento che possono portare a boicottare il processo di implementazione della lean production, come mostrato da diverse ricerche. La rappresentanza degli interessi del personale favorisce così l'implementazione della lean riducendo i rischi a essa associati.

**La ricerca svolta, qui molto sinteticamente riportata e solo rispetto ad alcuni temi, mira a testimoniare come le piccole imprese non siano ineluttabilmente destinate a non poter utilizzare modelli produttivi formalizzati che si sono dimostrati efficienti e in grado di incrementare la competitività aziendale.** Certamente ci sono difficoltà specifiche (qui ne sono citate solo alcune relative al ruolo del personale e delle relazioni industriali) che non facilitano l'adozione di tali modelli, nella fattispecie la lean production. Tuttavia, lo studio ha evidenziato come tali ostacoli possano essere superati garantendo crescita e prosperità alle aziende e al personale attraverso il riconoscimento dell'importante contributo che lavoratori/lavoratrici e sindacato possono apportare (anche) rispetto all'attuazione del cambiamento organizzativo in ottica lean. In questo modo, le competenze del personale verrebbero riconosciute possibilmente anche sul piano economico. Considerata la diffusione delle piccole imprese manifatturiere a proprietà e gestione familiare nel nostro tessuto economico, questi risultati non possono che far ben sperare affinché tali processi si estendano ad altre realtà produttive.

**Andrea Signoretti**

Ricercatore in sociologia dell'organizzazione e relazioni industriali,

Università di Trento

[1] Per l'articolo completo si veda ["Overcoming the barriers to the implementation of more efficient productive strategies in small enterprises"](#), *Employee Relations*, 2019