

# IL PENSIERO SNELLO

di Giorgio Possio, Vice Presidente Piccolindustria Torino



Formazione su una linea di assemblaggio

Lean, snello. Aggettivo attribuito negli anni '90 dai ricercatori del Mit al sistema di produzione della Toyota, nel tentativo di spiegare, con una sola parola, la superiorità operativa schiacciante del produttore nipponico rispetto ai concorrenti occidentali.

Lean production, lean service, lean management, lean product development, ormai la lista delle applicazioni del lean thinking è molto lunga. Ed è destinata a crescere, perché, co-

me svela lo stesso nome, il 'pensiero snello' è una filosofia del fare basata su principi chiari, e metodi, strumenti e tecniche semplici, applicabili con successo ai processi dell'attività umana.

Con il suo enorme potenziale per coinvolgere tutti all'innovazione e al miglioramento, il lean è sinergico a relazioni industriali moderne, basate sull'incentivazione di lavoratori 'imprenditivi'.

La metodologia lean è davvero ben fornita di strumenti per affrontare i problemi operativi delle aziende, dal just-in-time al total productive main-

tenance, dalle 5S ai poka-yoke, al rapid tool setting. Descriverli non può essere l'obiettivo di questo articolo. È importante però tentare di cogliere l'essenza del lean thinking attraverso una sintesi estrema dei suoi principi: un'organizzazione è tanto più competitiva quanto più velocemente riesce a produrre ciò che il cliente percepisce come valore.

Parole chiave: rapidità e, appunto, valore per il cliente.

Un concetto che si contrappone naturalmente a quello di spreco, che è tutto ciò che il cliente non è disposto a pagare.

Ma il lean non è solo taglio dei costi, è molto di più: con l'attenzione sistematica al valore per il cliente, il lean thinking stimola continuamente e guida l'innovazione tecnologica di prodotto e di processo, e tende ad aumentare il contenuto di servizio nei business delle imprese.

Inoltre, lean è sempre green, perché la riduzione degli sprechi di materiali, di energia, di spazio, comporta un minor impatto ambientale.

Già da anni diverse multinazionali, anche non giapponesi (Nike, Dell, Boeing, per esempio), ne stanno sfruttando il potenziale, mentre le medie imprese, anche alcune italiane (come Illy, Ducati, Zoppas) si sono velocemente allineate.



Giorgio Possio

## Dallo slogan 'piccolo è bello' al nuovo 'snello è bello': con il lean thinking, l'impresa cresce eliminando gli sprechi e, soprattutto, ascoltando la voce dei propri clienti

Ora, rafforzato dalla maggior propensione al cambiamento che accompagna sempre le grandi crisi, il lean comincia a suscitare forte interesse anche tra le nostre piccole aziende. E la tenacia che contraddistingue da sempre noi piccoli imprenditori potrebbe permetterci di raggiungere risultati ancor più significativi che nelle grandi. Tutto sta nel crederci!

Vicenza ci ha creduto e ha aperto la strada, già cinque anni fa, con l'azione determinata di Mario Nardi, Diego Caron, Arnaldo Camuffo, espressioni di quanto valore possano generare insieme, il mondo dell'impresa e dell'education.

Il loro Lean enterprise center è oggi punto di riferimento nazionale e internazionale, ha costituito un benchmark anche per il programma formativo sviluppato da Piccolindustria Torino e dai meccanici-meccatronici dell'Amma dell'Unione Industriale torinese ed è cofinanziato dalla Camera di Commercio.

Sul Piemonte ha molto influito, ovviamente, anche l'esempio della Fiat, che con il World class manufacturing, fortemente voluto da Sergio Marchionne e implementato con rigore da Luciano Massone, ha sposato in modo originale e strutturato lo spi-

rito del lean thinking, trasferendolo con energiche attività formative in tutti gli stabilimenti del gruppo, in Italia e nel mondo.

L'education, dunque, la formazione a tutti i livelli è fattore indispensabile per il successo del cambiamento lean, altrimenti difficile senza il coinvolgimento, la motivazione e la competenza delle persone.

È con questo chiaro obiettivo che il Club dei 15 di Confindustria ha messo in piedi un massiccio programma di sensibilizzazione e formazione sul lean nei territori a più spiccata vocazione manifatturiera del nostro paese. E di qui siamo partiti anche a Torino, affidando a Skillab, il nostro Centro di formazione manageriale, la realizzazione degli interventi.

Insieme abbiamo progettato un articolato e intenso percorso formativo, cui hanno preso parte oltre 300 tra imprenditori, dirigenti e quadri, alcuni dei quali hanno partecipato con entusiasmo anche ai nostri viaggi studio in Giappone, molto illuminanti sui risultati ottenibili con un programma di lean management.

L'adesione ai corsi e il feedback dei partecipanti, molto positivi e ben oltre le nostre aspettative, ci hanno incoraggiato a portare la formazione a livello aziendale, a impiegati, tecnici e operai, per iniziare a creare quella

cultura condivisa senza la quale il lean attecchisce con difficoltà.

E i risultati, nelle aziende che hanno aderito, sono stati significativi già nel breve termine.

Questa attenzione alle persone e alla loro formazione, ci ha portato a estendere il nostro impegno anche alla scuola, con un programma biennale sviluppato dall'Ufficio scuola e università dell'Unione Industriale di Torino insieme ad Assocam Scuola Camerana, l'ente di formazione professionale che lo ha poi realizzato, con una didattica fortemente laboratoriale, induttiva, interattiva, ludica. Il progetto ha interessato, nella provincia di Torino, una decina di istituti tecnici e professionali, e nel prossimo futuro si estenderà ad altre scuole e all'università.

Anche in questo caso abbiamo riscontrato un interesse entusiastico. Studenti, professori e dirigenti degli istituti hanno colto l'importanza delle competenze lean non solo per i ragazzi, che presto saranno in cerca di lavoro, ma anche per la scuola stessa, come organizzazione complessa che deve cambiare per migliorare. Una sfida importante, quella del cambiamento, tanto nella scuola quanto nelle nostre imprese: non c'è altra scelta. ■