



# lean management: le origini, i principi, gli approcci

by: Carlo Scodanibbio

## lean management: preambolo

Il **Lean Management**, o **Management Snello**, è anzitutto una filosofia Industriale e Organizzativa. Tutto è cominciato nell'era del **Just in Time** e del **Toyota Production System**; tutto è cominciato nell'Industria Manifatturiera.

E' in quell'epoca che la **TPM - Total Productive Maintenance**,  
la metodologia **5S**,

la **Produzione a Flusso**,

la **Produzione a "pezzo singolo" (one-piece-flow)**,

la **Produzione a Cella**,

il Metodo **Kanban**,

il **Poka-Yoke**,

il **Total Quality Management**,

il **Kaizen**,

il **Total Employee Involvement (Coinvolgimento Totale del Personale)** e tutte le altre discipline e tecniche correlate vennero concepite e sviluppate.

Tutto è cominciato con lo scopo di aumentare la competitività per mezzo di una migliore performance manifatturiera. Il Giappone, dove tutto cominciò, riuscì brillantemente a raggiungere lo scopo.

L'Industria del mondo occidentale, lentamente prima, poi sempre più velocemente, seguì l'approccio Giapponese, lo "occidentalizzò" e lo perfezionò: il **Lean Manufacturing (Produzione "Snella")** fu creato (anni 90).

Notati i benefici ottenuti dall'Industria Manifatturiera attraverso l'utilizzo di pratiche Snelle, anche l'Industria Progettuale ed operante su Commessa cominciò ad adottare l'approccio Snello, lo copiò/incollò ed adattò, trasformando il classico, ma ormai vecchiotto, *Project Management* nel **Lean Project Management (Gestione Snella di Progetto e Commessa)**, nel **Lean Construction Management (Gestione Snella di Cantiere)** - ed anche nel **Lean Contract Management (Gestione Snella del Contratto)** (inizi anni 2000...).

Contemporaneamente, molti consulenti ed esperti industriali cominciarono a comprendere la portata, la potenza ed i benefici delle pratiche Snelle; capirono che il fattore ultimo che faceva la differenza tra l'approccio "tradizionale" e quello "snello" era IL PENSIERO (perché solo col pensiero creativo ed innovativo si potevano applicare principi snelli su tutta la gamma dei settori industriali), e crearono la terminologia **Lean Thinking (Pensiero Snello)** quale approccio globale alla trasformazione snella.

Con un po' di ritardo i principi del Pensiero Snello furono applicati anche nel Settore dei Servizi, dando origine a discipline snelle quali il **Lean Process Management (Gestione Snella dei Processi)**, il **Lean Process Engineering (Ingegneria Snella dei Processi)** e parecchie altre.

Oggidi, il **Lean Management** viene considerato l'ombrello sotto il quale troviamo tutte le discipline e metodologie snelle, applicabili a tutti i Settori industriali ed, in generale, di Business.

In conclusione, i principi Snelli hanno cambiato globalmente l'approccio operativo e strategico in tutti i Settori Industriali e di Business, Privati e Pubblici. Perché?  
Perché ce n'era bisogno. Perché?  
Perché il mondo, nel frattempo, era cambiato....

## lean management: le origini

Imprenditori, Businessmen, Gente d'Industria!

Il Mondo è cambiato!! Drammaticamente! Irreversibilmente! Un cambiamento drastico.... Cos'è cambiato? Tutto: il mondo è cambiato sotto ogni punto di vista: economico, finanziario, sociale, tecnologico, commerciale.... ecc. TUTTO è cambiato: un cambiamento reale, solido, massiccio....

Quando è avvenuto il cambiamento?

Nessuno lo sa.... in effetti, il mondo ha sempre continuato a cambiare.... ma lentamente, gradualmente.... fino a che la velocità e, soprattutto, l'accelerazione del cambiamento, aumentarono vertiginosamente....

Ma quando è successo tutto ciò? Ancora una volta, nessuno può dirlo.... qualcuno dice - umoristicamente - che probabilmente, quando ci fu il cambiamento, erano circa le 2:00 o 3:00 di notte.... tutti dormivano della grossa, e nessuno lo notò.....

Il giorno dopo, la maggior parte delle persone - con pochissime eccezioni - si svegliò come al solito: "*....ah, un altro giorno, le solite cose, tutto come al solito.....*"

Ma non era così. Non era più così....

Cerchiamo di creare una correlazione tra questo fenomeno di "cambiamento" e la Performance nell'Industria e nel mondo del Business in generale.

Come hanno reagito Industria, Imprese, ed il Business in generale, al "cambiamento"? La maggior parte: poco, o niente. Alcuni: in maniera notevole. I primi della classe: in maniera brillante. Ma questi ultimi, in generale, sono eccezioni.....

La maggior parte delle Organizzazioni (Private e Pubbliche), il mondo dell'Impresa in generale, ancor oggi operano secondo principi, approcci, regole - e perfino "dogmi" - vecchi.... che dovrebbero essere considerati obsoleti. Mentre invece sono ancora ben vivi e vegeti.

Se guardiamo indietro a 50, 40 ed anche 30 anni fa, le cose erano veramente ben diverse: il mondo era relativamente "stabile", quasi "statico" - si potevano vedere orizzonti lontani.... Imprese ed Organizzazioni impostavano strategie a "lungo termine" (10 anni, ed anche 20 o 30)..... e realizzavano progetti strategici, anche se con opportuni ritocchi....

E 30 anni fa? Cominciò la "turbolenza": il mercato era opulento ma saturo.... competere ed aver successo cominciava ad essere sempre più difficile....

E 20 anni fa? Ancora più turbolenza, concorrenza spietata, sempre più dura.....

E 10 anni fa? Tempi duri, durissimi.... una lotta per la sopravvivenza.....

Ed oggi????

E l'anno prossimo????

Ed i prossimi 5 - 10 - 20 anni??????

Probabilmente nessuno lo sa.....

L'unica cosa che sappiamo - e probabilmente sempre più gente d'Industria comincia a comprendere - è che non possiamo continuare a lottare con armamenti obsoleti.....

Negli ultimi 50 anni circa, allo scopo di aumentare la "potenza di fuoco", Consulenti, Professori Universitari, Esperti Industriali, ecc. hanno inventato un numero incredibile di "tecniche", "discipline", e simili.

Lo scopo: fa aumentare la performance operativa e strategica d'impresa attraverso una mole di iniziative tese a far funzionare meglio le persone nell'industria e nel mondo dell'impresa, a farle agire più efficientemente e più efficacemente,..... e tese anche a migliorare alcune aree specifiche (ad esempio: l'area Qualità).

Tanto per citarne qualcuna:

Gestione per Obiettivi - Leadership Efficace - Discorsi Motivazionali - Diversificazione - Teoria Z - Leadership Situazionale - Comunicazione Efficace - Budgeting a Base Zero - Decentralizzazione - Lavoro di Gruppo - Gruppi di Lavoro Autogestiti - Management per Eccezioni - Tecniche Dale Carnegie - Abilità Interpersonali - Circoli della Qualità - Ricerca dell'Eccellenza - Ristrutturazione - Management Interattivo - Portfolio Management - Struttura Organizzativa a Matrice - Controllo di Qualità - Assicurazione della Qualità - ISO9000 - 6 Sigma..... e perfino One-Minute Managing.....

Ed i risultati? Siamo onesti: tutte quelle citate ed altre sono belle tecniche, e tutte (compreso il famoso "One Minute Manager") hanno in qualche modo contribuito a migliorare alcuni aspetti della performance operativa ed organizzativa.. Ma, in generale: in modalità "localizzata" - o "per zona" - oppure, solo "marginalmente" - oppure.....

In altri termini, tali tecniche hanno contribuito a migliorare (in effetti: ad organizzare in un modo più "strutturato") alcuni aspetti o parametri della performance globale.....

Tuttavia: anche se la maggior parte di tali "tecniche" erano state concepite per esaltare TUTTI gli aspetti della performance, nel loro utilizzo pratico gli effetti sono stati di migliorare solo qualche "zona", tipo l'Ufficio del Personale, o l'area della Qualità, o di creare un co-ordinamento più efficace tra vari Reparti Funzionali, o.....

MA: la performance organizzativa globale generalmente è migliorata solo marginalmente anche nei casi in cui tali tecniche sono state applicate "religiosamente".....

Addirittura, in certi casi, il miglioramento è stato non solo marginale o localizzato, ma perfino "fittizio" (ossia: magari qualche area ha funzionato meglio o molto bene, ma la performance globale ne ha risentito poco o assolutamente niente....)

Perché?

Perché nessuna di tali tecniche eccellenti ha affrontato direttamente (e forse neanche sfiorato) il fattore di base della performance organizzativa: il DNA Organizzativo!

Il fatto è che:

.....siamo entrati nel nuovo millennio con stili di/ed approcci alla performance organizzativa globale, concepiti molto tempo fa (ben oltre due secoli orsono) da Adam Smith (con il suo famoso principio della *Divisione del Lavoro*) e perfezionati durante il secolo scorso (da Frederick Taylor con il suo *Sistema di Management Scientifico*) e - molto interessante - da Unioni Sindacali di tutto il mondo, con il loro approccio asettico e "congelante" alla performance del Personale.....

Tali stili ed approcci - sicuramente ben adeguati nel secolo scorso, circa fino a metà anni 90 - sicuramente non sono più idonei a fronteggiare le sfide durissime degli anni presenti ed a venire.....

## ADAM SMITH



**Adam Smith** era un economista Scozzese, filosofo, autore, e filosofo moralista, un pioniere dell'economia politica, una figura chiave durante lo "Scottish Enlightenment", conosciuto anche come il "Padre delle Scienze Economiche" o il "Padre del Capitalismo". (fonte: Wikipedia)

Smith scrisse due classici, la *Teoria dei Sentimenti Morali* e *La Ricchezza delle Nazioni*, quest'ultimo considerato la sua "magnum opus" ed il primo scritto moderno sulle Scienze Economiche. (fonte: Wikipedia)

Vale proprio la pena leggere *La Ricchezza delle Nazioni* (basta fare una ricerca con Google e si trova il testo completo).

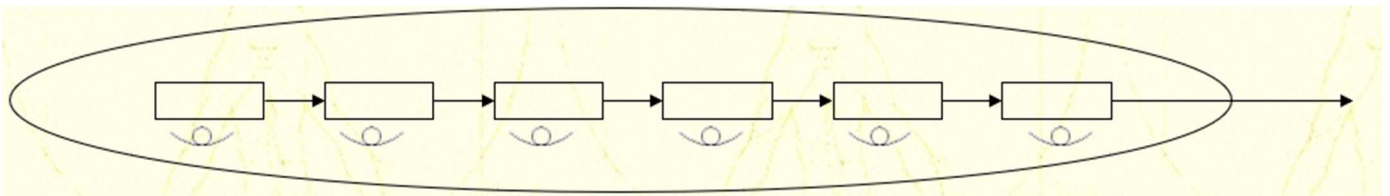
Smith era un vero genio. In un periodo in cui non c'era industria (c'era, praticamente, solo artigianato), Smith visualizzò che la ricchezza futura di tutte le nazioni sarebbe stata creata dall'Industria!

E fece anche un passo avanti: con il famoso esempio della "fabbrica degli spilli" Smith illustrò in termini molto chiari come l'industria a venire avrebbe dovuto essere organizzata operativamente!

Smith spiegò che un processo di lavoro manuale - come appunto quello di fabbricare "spilli da sarto" - avrebbe dovuto essere suddiviso in un numero di attività (o passi) semplici ed elementari, e che ogni persona (operaio) avrebbe dovuto essere assegnata ad una di tali attività elementari, che tale persona avrebbe eseguito in modo ripetitivo.

Come dire - nel caso degli spilli - che una persona dovrebbe tirare il filo; un'altra persona dovrebbe tagliarlo a misura; un'altra persona dovrebbe raddrizzarlo - un'altra persona dovrebbe affilarne una punta - e così via..... - al contrario del modello artigianale, secondo cui una persona eseguiva da sola tutti i passi del processo.

Il concetto esposto da Smith è schematizzato qui sotto:



Secondo Smith, un processo manifatturiero "frammentato" come da esempio, apporta 3 vantaggi notevoli:

- Eseguendo in maniera ripetitiva sempre la stessa attività - specialmente "sforzandosi" un pochino, come dice Smith - un operaio diventerà uno specialista di quella particolare attività: e la sua efficienza sarà elevatissima
- Se per caso un giorno - per una ragione qualsivoglia - un operaio non viene al lavoro, sarà facile assegnare la sua attività a qualunque altro operaio: perché l'attività è "semplice". Quindi vantaggio in "flessibilità".
- E infine: fornendo attrezzatura semplice ma "dedicata" ad ogni specifica attività e ben selezionata allo scopo, l'efficienza in ogni posto di lavoro (un passo del processo) aumenterà ulteriormente....

Smith aveva ragione

Quando il principio della **Divisione del Lavoro** venne adottato (a parte in una fabbrica di spilli) nell'Industria Automobilistica parecchi decenni dopo, si ebbe la prova della sua validità: efficienza e produttività elevate (la famosa catena di montaggio a "corda ed argano".....).

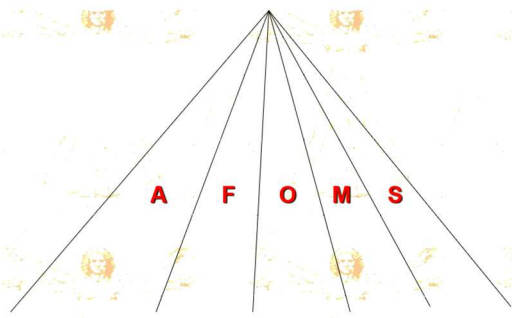
Sebbene il principio di Smith sulla *Divisione del Lavoro* fosse stato concepito principalmente per l'area produttiva di un'Industria Manifatturiera, esso venne poi estrapolato ed il suo campo di applicabilità allargato.



Fin da inizi 1900, **Alfred Sloan**, direttore generale della General Motors, aveva implementato i principi di Smith in fabbrica e con successo. Poi provò ad allargarne il campo di azione, ed ebbe un'idea: perché non applicare tali principi anche al Management?

Dopo tutto - in un'impresa come la General Motors in crescita vertiginosa - un "management generico" non era, secondo Sloan, la soluzione più efficace. Secondo Sloan, il Management o Direzione d'Impresa avrebbe dovuto essere suddiviso in rami specializzati e dedicati, ciascuno prendendosi cura di un'area "direzionale" .... e quindi, oltre alla "Direzione Generale", avrebbero dovuto esserci, ad esempio:

Una Direzione Amministrativa  
Una Direzione Finanziaria  
Una Direzione Operativa (o di Produzione)  
Una Direzione Manutenzione ed Impianti  
Una Direzione delle Vendite  
Una Direzione di Servizi Post-Vendita  
e così via.....



E, *voilà*, furono inventate le **Aree Funzionali**.

Il principio della "divisione" e "frammentazione", concepito da Smith per il "piano terra" (l'area produttiva), ormai era stato esportato ai "piani superiori", toccando, in tal modo, tutta la *Struttura Organizzativa*.....

Fa venire in mente qualcosa?

Forse assomiglia a qualcosa ancora vivo e vegeto ai nostri giorni?

E sì, certamente!

La razionalizzazione dei "piani superiori" (la struttura direttiva) progredì ulteriormente:



**Frederick Taylor**, ingegnere e consulente, aveva già creato il suo "**Sistema Scientifico**" (conosciuto anche come "**Taylorismo**").

Ed il *Sistema Scientifico* entrò a tutta forza dentro la *Struttura Organizzativa*.

Secondo Taylor:

Vista e considerata sia l'espansione del mercato che la complessità crescente per l'Industria Manifatturiera, il sistema di Management (o Direttivo) doveva essere strutturato "scientificamente", adottando sani principi di **PLANNING (PIANIFICAZIONE) e CONTROLLO**.

Ma allo scopo di **Pianificare** e **Controllare** efficacemente, la *Struttura Manageriale* doveva essere organizzata per **Livelli**: in modo tale che ogni *Livello Direttivo* potesse *pianificare/programmare* il lavoro da svolgere ad un *livello inferiore*, e poi *controllare* che tal lavoro fosse stato svolto come da

programma.

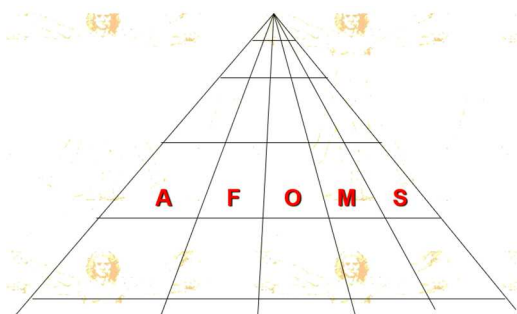
Secondo Taylor, i **Livelli** avrebbero contribuito a riorganizzare la struttura manageriale in modo efficace. Per cui: al di sopra della forza lavoro in fabbrica dovrebbe esserci il Livello dei **Capi Gruppo**, preposti a pianificare il lavoro degli operai ed a controllarne la bontà dei risultati - con al di sopra il Livello dei **Supervisori**, con una visione globale del lavoro al "piano terra"....

Ed al di sopra, dei **Manager di Medio Livello**.

Ed al di sopra, dei **Manager di Alto Livello**.

Ed al di sopra, la **Direzione Generale**.....

Ad ogni *Livello*, i Manager pianificano e controllano le attività del *Livello* immediatamente sottostante. Ovviamente, ad ogni *Livello*, c'è un orizzonte ed uno stile d'intervento diverso. Ma con i Manager ad ogni *Livello* ben allineati con la visione, le politiche, gli obiettivi, ecc. impostati dalla **Direzione Generale**.



E voilà, ecco la **Piramide** che prende forma!

Fa venire in mente qualcosa?

Forse assomiglia a qualcosa ancora vivo e vegeto ai nostri giorni?

E sì, certamente!

Ma, per far funzionare bene ed efficacemente gli *ingranaggi* del **Sistema Scientifico**, mancava ancora un ingrediente essenziale....

Tale ingrediente venne suggerito dalle Ferrovie!



Vi ricordate quel film famoso "C'era una volta il West"?

Faceva vedere una Ferrovia Americana in costruzione (+-1860) nel Far West....

A quei tempi, le ferrovie erano a binario singolo. Quindi, con elevata possibilità che 2 treni marcianti in direzione opposta collidessero.....

Allo scopo di prevenire incidenti, le Ferrovie introdussero delle **REGOLE**, semplici ma efficaci:

- ad esempio i *segnali* (stop-via libera)

- e, soprattutto, gli *scambi*, ad ogni punto nodale, in modo tale che un treno potesse parcheggiare in uno scambio mentre un altro treno, proveniente in direzione opposta, poteva passare.....

Le **REGOLE** erano il segreto!

Mentre la responsabilità principale dei *Macchinisti* era di rispettare le *Regole*!

Di certo, le **REGOLE** servono dovunque, anche nell'industria!

E così, assieme alla **PIANIFICAZIONE** ed al **CONTROLLO**, le **REGOLE** diventarono un altro ingrediente di base del **Sistema Scientifico**.

Il che, in effetti, è sensato: il Personale, a tutti i *Livelli*, deve operare secondo certe *Regole*...

E così, nel mondo dell'Industria, sotto il nome generico di **REGOLE**, vennero gradualmente introdotte:

- **Politiche**
- **Norme, Regolamenti**
- **Procedure**

E *Ruoli, Posizioni, Mansionari.... e Listati delle Responsabilità, Istruzioni di Lavoro, Standard, Specifiche, Orari..... e.....*

Fa venire in mente qualcosa?

Forse assomiglia a qualcosa ancora vivo e vegeto ai nostri giorni?

E sì, certamente!

Era stata inventata la **GERARCHIA!**

Ed anche qualcos'altro: un sottoprodotto dell'abbinamento tra **LIVELLI** e **REGOLE**, un fenomeno nuovo che nacque allora e si sviluppò gradualmente fino a raggiungere livelli macroscopici: la **BUROCRAZIA!** *Burocrazia*, in parole povere, significa che - per far avvenire "qualcosa" - serve una richiesta: tale richiesta (che potrebbe essere una richiesta di benessere, o di una decisione da prendere, o....) deve risalire un certo numero di *Livelli*, forse parecchi, fino a che raggiunge l'interruttore giusto che scatta e risponde alla/evade la richiesta. Dopodiché, stesso iter in discesa, attraverso i *Livelli* di competenza, fino a raggiungere "chi" aveva dato origine a tale richiesta - ovviamente, rispettando *Regole e Procedure* del caso..... (il che può contribuire notevolmente a rallentare tutto il processo, sia in salita che in discesa).

Quasi certamente, né Smith, né Sloan, né Taylor avevano programmato la Burocrazia, o desideravano che si materializzasse.

Ma ormai era nata, e crebbe e crebbe per decenni a venire.....

NB: si potrebbe pensare che la *Burocrazia* era ed è tutt'oggi un fenomeno specifico del Settore Pubblico ed in esso confinato. Ma, in effetti, la Burocrazia è ancor oggi presente, robusta e ben radicata anche nel Settore Privato...

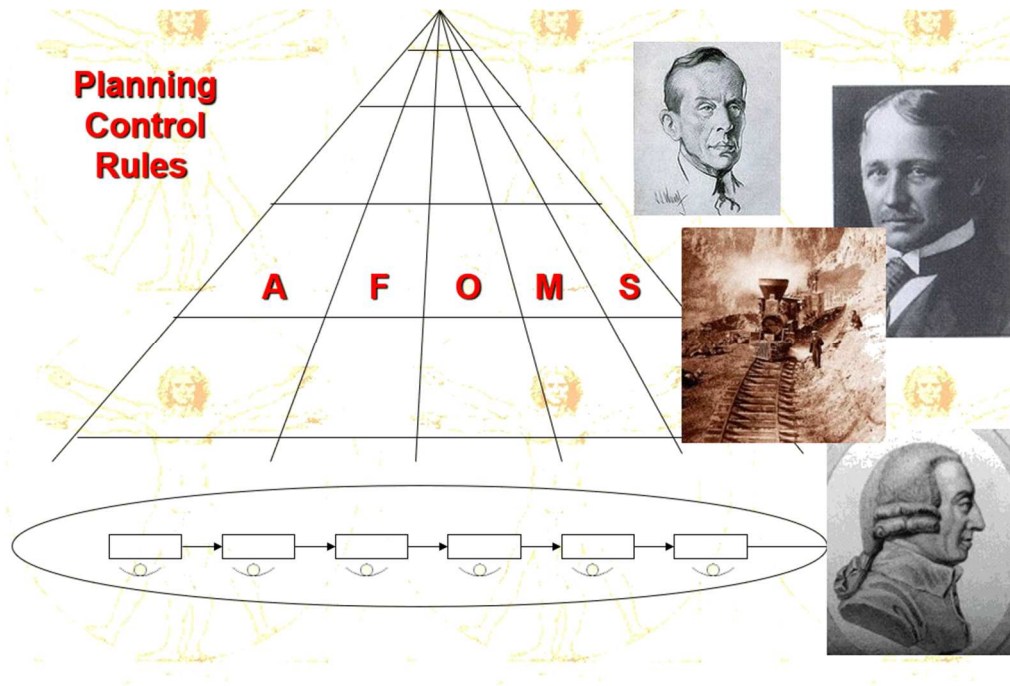
Un commento finale: nel corso di ormai un secolo, le *Unioni Sindacali* hanno contribuito notevolmente a "mantenere in vita" (e quasi "congelare") il Modello Smith/Sloan/Taylor. Perché?

Per la loro grande "passione" per *Ruoli, Posizioni, Livelli Salariali, Schemi di Carriera, Mansionari, ecc.* ecc.

## la prima rivoluzione industriale

Quanto sopra illustrato, descrive le origini dell'Industria: **era nata l'industria di ieri....**

La **PRIMA RIVOLUZIONE INDUSTRIALE**, come venne chiamata, può essere schematizzata come segue:



Quanto illustrato sopra suggerisce anche le origini del **Lean Management** o **Management Snello**.

Perché non solo **era nata l'industria di ieri - ma era nata anche l'industria di oggi!!**

Ci si potrebbe chiedere: "perché anche l'industria di oggi"?

Cerchiamo di essere schietti ed onesti: a parte una serie di "ritocchi" apportati per circa un secolo, il modo in cui è strutturato organizzativamente il mondo dell'Industria, dell'Impresa, del Business - sia nel settore privato che in quello pubblico - non differisce molto dal modello Smith/Sloan/Taylor!

Ancor oggi, **Divisione del Lavoro (e delle specializzazioni), Funzioni, Livelli, Pianificazione, Programmazione, Controllo, Regole, Procedure** ecc. ecc. sono ancora tutte là!

La **Frammentazione dei Processi** è ancor là!

E la **Gerarchia** è ancor là!

E la **Burocrazia** è ancor là!!

Ma ci si potrebbe chiedere: "*e cosa c'è di sbagliato in tal modello*"?

No, non c'è molto di sbagliato, almeno per ora.... per ora diciamo semplicemente che tale modello è quanto meno **datato**.....

Tal modello è stato concepito oltre 2 secoli orsono - perfezionato nel secolo scorso - per funzionare bene nel secolo scorso! Ed ha funzionato! Ed anche bene! In special modo dopo la Seconda Guerra Mondiale, con la "ripresa".... ed ha avuto il suo periodo di gloria negli anni '60 e '70, all'epoca della **produzione di massa**....

Ma cominciò a mostrare segni di debolezza già negli anni '80.... ancor più negli anni '90....

E nel nuovo millennio? Grosso punto interrogativo.

Il **Lean Management** trae origine da un'analisi profonda del modello della *Prima Rivoluzione Industriale*, prima mettendone in luce tutti i punti di debolezza, e poi trovando rimedi opportuni (vedasi sotto)!



## i punti di debolezza del modello Smith/Sloan/Taylor

### LA FALCIAERBA



In tutti i miei corsi formativi in ambito Lean, faccio l'esempio della falciaerba. Ecco la storia: Ha piovuto parecchio (...il cambiamento climatico...), e l'erba del prato ha bisogno di una bella falciata. Se sei benestante, avrai sicuramente un giardiniere che si occupa di falciare il prato... ma se sei una persona della piccola/media borghesia, il lavoro di falciare il prato devi fartelo da solo - non tua moglie, non uno dei tuoi figli... tocca a te, l'uomo di casa..... E quando fare il lavoro? Non durante la settimana, perché sei al lavoro.... Non la Domenica, è il giorno da dedicare alla famiglia.... Non il Sabato mattina, perché devi andare con la

moglie a fare shopping.....

Cosa rimane? Il Sabato pomeriggio!

Ma il Sabato pomeriggio c'è la partita alla tele (o la Formula1, il tennis, il rugby, la pallavolo, o qualunque sia il tuo sport preferito).....

E allora, se falciare il prato è da fare, va fatto Sabato pomeriggio presto, e in fretta! Perché il tuo programma alla tele sta per cominciare....

E allora: prendi la falciaerba (motore a scoppio), metti in moto, e.... VIA A TUTTA FORZA! Il più velocemente possibile, è già tardi!

E quindi spingi la falciaerba a tutta birra sul prato... l'erba è folta e alta.... MA: se spingi troppo in fretta, il motore va in stallo!! E allora: tira indietro la macchina, lascia che il motore riprenda fiato, tiralo su di giri, e via ancora a tutta forza!

Ma il povero motore andrà ancora in stallo: se la velocità di avanzamento è troppo elevata, non ce la fa.... Perché?

Perché c'è un limite superiore alla velocità di avanzamento della falciaerba ed alla sua capacità di tagliare l'erba bene: il limite è imposto dalla potenza del motore della falciaerba, dai suoi Cavalli Motore! E più di tanto non può fare!

Fatto l'esempio, estrapolo:

**Un'Impresa "tradizionale" è come una Falciaerba: più di tanto non può fare!** In termini di efficacia, risultati, ecc.

Perché anche un'Impresa o Organizzazione "tradizionale" ha un **limite!** Il limite è imposto dalla sua Struttura Organizzativa: dal modo in cui è concepita, dal modo in cui opera, dalla sua "capacità", ecc. ecc.

Questo è il suo **DNA!** Che equivale ai *Cavalli Motore* della Falciaerba.

Per decenni abbiamo seguito a scoprire i "limiti" (o debolezze) di Organizzazioni strutturate secondo il modello Smith/Sloan/Taylor: di frequente, l'Organizzazione "andava in stallo", non produceva i risultati voluti o sperati, non funzionava bene, andava "a singhiozzo", ecc.

E cosa abbiamo fatto in quei casi?

Abbiamo "aumentato" i **Cavalli Motore** dell'Organizzazione, sperando che funzionasse meglio...

E come, in pratica?

Magari aggiungendo un'altra **Funzione**, o un altro **Reparto**, o aumentando il numero delle **Persone**? O..... O magari creando una nuova **Posizione**? O nuovi **Ruoli** (Assistente, Esecutivo, Segretario/a, Vice, Capo.....)?

O spingendo la **Pianificazione** (a lungo termine, annuale, mensile, settimanale, giornaliera, oraria..... più Schedulazione fine.....)?

O introducendo più **Controllo** (Metodi di Campionamento, Controllo di Qualità sempre più rigoroso, metodologie di Assicurazione Qualità, ISO 9000.....)?

O più **Regole** (più Procedure, Procedure più dettagliate, Procedure più rigorose, più Istruzioni di Lavoro, Liste di Controllo.....)?

O più **Tecnologia** (più Macchinario, Macchine più potenti, Attrezzature migliori, Sistemi IT più sofisticati, MRP, MRPII, ERP.....)?

O più iniziative ed interventi sulle **Risorse Umane** (Supervisione, Tecniche Motivazionali, Discorsi Motivazionali, Tecniche di Leadership, MBO, MBOII, Lavoro di Gruppo, Gruppi di Lavoro Autogestiti.....)?

La lista delle iniziative intraprese allo scopo di rivitalizzare un motore a scoppio che stava andando in stallo potrebbe essere lunghissima. E ciononostante, decennio dopo decennio, il motore ancora va in stallo.... il **DNA** del Sistema non è adeguato.....

Allora: se il **Cambiamento Climatico** e la **Tropicalizzazione** causano piogge più abbondanti, l'erba cresce sempre più fitta e sempre più alta, ed i **Cavalli Motore** della Falciaerba dovrebbero essere aumentati sempre di più. Il che non è possibile.

In modo simile, visto che il **Cambiamento** mondiale seguita ad aumentare ed accelerare sempre più fretta ed in maniera esponenziale, il **DNA Organizzativo** non è mai adeguato, e dovrebbe essere ritoccato e rivitalizzato all'infinito. Il che non è possibile.

Ma chiediamoci: è veramente un problema di ritoccare? O di messa a punto? O di rivitalizzare? O piuttosto sarebbe ormai il caso di rivedere completamente il tutto, ricominciando da zero???

## IL SISTEMA

C'è una parola di moda, molto usata, stra-usata: la parola **sistema**. Si sente spesso: in una banca, o nella filiale di un'Agenzia di Assicurazioni, o in Aeroporto, o in un Ufficio Informazioni..... ('.....*mi dispiace, Signore, ma oggi il "Sistema" va un po' "a rilento", ci vorrà tempo..... oppure..... il "Sistema" non funziona, ci vorrà del tempo prima che riparta....*').

In generale, l'addetto o impiegato della Banca o dell'Agenzia Assicurazioni che esce con tali battute ha un atteggiamento molto rilassato - come a dire "*mi scusi, Signore, non è colpa mia, è colpa del 'Sistema'.....*"

E già: il **Sistema va a rilento** o il **Sistema non funziona**. Succede. Spesso.

In questi casi. ci riferiamo a un **Sistema Informativo**.

Ma qualcosa di molto simile succede in molte **Organizzazioni**, e piuttosto spesso: il **Sistema va a rilento** o il **Sistema non funziona**.

E' il **Sistema Organizzativo** (o la **Struttura Organizzativa**) che "va a rilento" o "non funziona".....

Perché?

Per una ragione principale: **"l'Output di un Sistema non può superare i limiti imposti dal Sistema stesso"!!**

E' come dire: non ci si può aspettare risultati superiori a quelli che il Sistema permette!

Questa è una realtà ben confermata e verificata per decenni nell'Industria, ma mai analizzata o investigata a fondo.

Il primo tentativo serio è stato fatto, a tal riguardo, e con successo, dalle metodologie *Lean* (vedasi sotto).

Ma prima di illustrare l'analisi *Lean* delle debolezze di "Sistemi Tradizionali" e l'approccio *Lean* medesimo, cerchiamo di estrarre un'altra verità importante che riguarda ancora il **Sistema**:

### **"La Performance delle Persone non può eccedere i limiti imposti dal Sistema"**

Questo enunciato, anche se comprensibile, richiede qualche spiegazione:

- *Regole, Controlli, Mansionari, Procedure* e simili, mettono ovviamente un freno ai risultati che le persone possono produrre: in termini di Output, Tempi, Qualità, ecc.
- di più: il *Controllo* (in generale, ma soprattutto il *Controllo di Qualità*) può avere effetti nefasti - anche se non voluti - su: impegno delle Persone alla Qualità, bontà del proprio lavoro, orgoglio per il proprio lavoro, ecc. ("*...perché me la dovrei prendere troppo? Dopo tutto, se ci fosse qualche problema, sta al Controllo Qualità metterlo in evidenza....*")
- la *Gerarchia* non dà alcun contributo alla *Motivazione* delle Persone
- né la danno tutti gli altri parametri tipici del modello "tradizionale": *Livelli, Regole....*

Ed infine,

Circa il principio della **DIVISIONE DEL LAVORO**

Tale principio di Smith era molto giusto e ben appropriato per i tempi in cui venne concepito (e vari decenni a seguire....).

Era appropriato per la cultura, il livello educativo e l'approccio al lavoro di persone del secolo scorso.... forse anche fino agli inizi degli anni '70....

Era anche giusto e valido in un'era di mercato non saturo, di produzione di massa, di concorrenza ancora limitata....

Ma dopo che il mondo cambiò, divenne rapidamente obsoleto....

Mettiamoci occhiali *Lean* ed analizziamo in profondità cosa avviene in un'area produttiva al "piano terra" organizzata secondo i principi della *Divisione del Lavoro*:

Anzitutto: a riguardo del concetto di **efficienza elevata** ad ogni *postazione di lavoro* ove lavora una persona. Senza dubbio, un'attività semplice e ripetitiva eseguita con le attrezzature appropriate può essere estremamente efficiente.

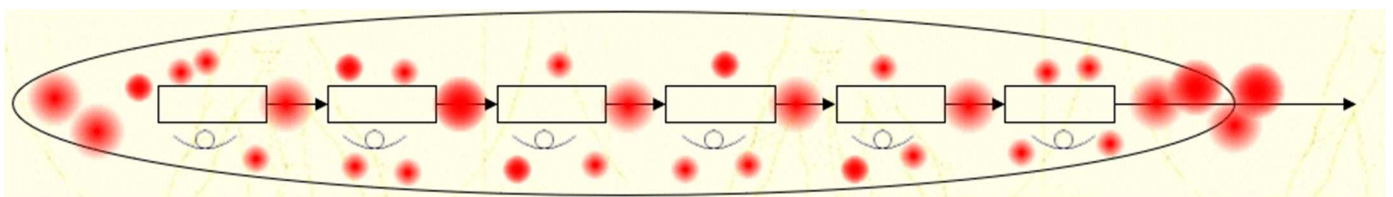
Tuttavia presenta degli effetti collaterali che Smith non prese in alcuna considerazione: l'impatto negativo sulla persona, la sua motivazione ed il suo "spirito", in termini di **frustrazione, stress, noia, poco interesse per il lavoro (o nullo), distrazione....**

Che, quando raggiungono livelli considerevoli, possono causare **errori, anche madornali, scarsa qualità, danni....**

Nessuna meraviglia che qualcuno inventò il famoso "adagio" **TGIF - Thanks God Is Friday (Grazie a Dio, è Venerdì)....**

Di sicuro, Smith non ci pensò affatto. Ma oggigiorno (anzi, da parecchi decenni), questo tipo di effetti collaterali è ben noto.

Ed analizziamo ulteriormente. Guardiamo a cosa succede attorno ad ogni postazione di lavoro e tra postazioni di lavoro:



Dimentichiamoci di una fabbrica di spilli, e consideriamo invece un'area produttiva manifatturiera organizzata secondo i principi della *Divisione del Lavoro*.

Tale area, in una fabbrica "tradizionale", ha generalmente una disposizione o *layout* di tipo *job-shop*, ossia: c'è, ad esempio, un reparto Macchine Utensili, un Reparto Saldatura, un Reparto Pre-Assemblaggi, un Reparto Assemblaggi Finali, un Reparto Imballi, e così via..... - ed ogni Reparto, o Area di Lavoro, è dislocato in una posizione ben studiata della fabbrica, in genere con opportuni spazi tra Reparto e Reparto; ovviamente, in ogni Reparto, ci sono Postazioni di Lavoro con una persona *mono-competenza/mono-funzione*, appunto secondo il principio della Divisione del Lavoro.

Il che comporta che ogni Postazione di Lavoro deve essere fornita e rifornita di materiali, componenti, consumabili, minuterie, ecc. necessarie per la produzione. E comporta pure che il prodotto o semilavorato in uscita da ogni Postazione di Lavoro deve "in qualche modo" essere "trasportato" alla Postazione di Lavoro successiva.

- Tra una Postazione di Lavoro (PdL) e la successiva, notiamo: **movimentazione** (scarico dalla PdL - carico nella successiva; ed inoltre trasporti vari, sollevare, piazzare, posizionare) - e **deposito** (di materiali, componenti, semilavorati, ecc.) sotto forma di *parcheggio, posizionamento su pallet, inserimento in ceste o cartoni, posizionamento in contenitori.....*
- "Attorno" alle PdL scopriamo: **movimentazioni, trasporti, depositi, parcheggi... ed ispezione, supervisione.....**
- In alcune PdL (o appena al di fuori) notiamo: **ispezioni, controlli, controlli qualità, verifiche, conteggi.....**
- Ed in qualche PdL possiamo trovare: **errori, danneggiamenti, difettosità, scarti..... cernita scarti/prodotto buono.....**
- E come conseguenza, attorno alle PdL, possiamo vedere: **gestione difettosità e scarti, ricerca delle cause di difettosità, preparazione rapporti qualità....**

La lista potrebbe essere lunga, molto lunga....

Di certo Smith non aveva neanche pensato a tali conseguenze, e molte Industrie Manifatturiere - pur avendo intravisto o notato tali attività "extra" correlate ad una tipologia di **processo frammentato** - hanno convissuto con le medesime per decenni, fino a considerarle "normali attività di lavoro".....

Ancora peggio: molti manager, in un "raptus" di Taylorismo, hanno dedicato sforzi, energie e denaro a tali attività "extra": ed hanno inventato *il Reparto Trasporti Interni, gli Addetti alle Movimentazioni, il Reparto Approvvigionamento Materiali alle PdL, il Reparto Controllo qualità* e creato ruoli e titoli come *movimentatore, mulettista, operatore di gru, pallettizzatore..... e ispettore, supervisore, controllore (di qualità, di produzione....* ovviamente con opportuni *mansionari* per ognuno....

Dopo tutto, fino a che il mondo non cambiò, erano i Clienti a pagare per tali attività e ruoli "extra"!

Fa venire in mente qualcosa?

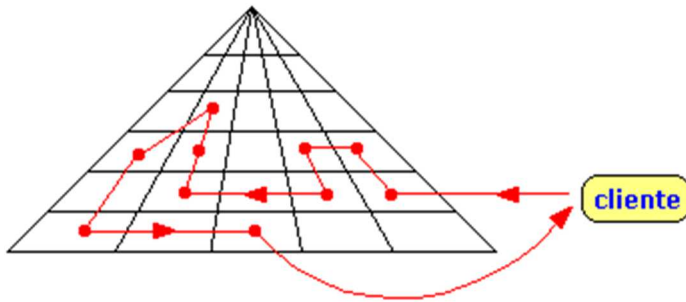
Forse assomiglia a qualcosa ancora vivo e vegeto ai nostri giorni?

E sì, certamente!

## FRAMMENTAZIONE DEI PROCESSI

Diamo uno sguardo anche ai piani superiori: la Piramide ed il suo contenuto.

Anche entro e tra le varie **Funzioni** e **Livelli** possiamo trovare **processi frammentati!**



Un semplice esempio: un Cliente fa una "richiesta" (di informazioni - di carattere commerciale - un reclamo - un chiarimento tecnico - e così via) - tale richiesta arriva a destino e deve essere "processata", con l'intervento di alcuni o parecchi addetti/impiegati appartenenti magari a **Funzioni** diverse ed a diversi **Livelli** - fino a che l'output viene generato e trasmesso al Cliente.....

Anche se tale iter sembra essere relegato solo a "grosse" Organizzazioni di tipo "tradizionale", in Imprese anche più "piccole" ma di tipo "tradizionale" accade praticamente la stessa cosa: un certo numero di persone, ciascuna dedita a trattare un frammento dell'intero processo, viene coinvolto; con tempi di ritardo tra un frammento ed il successivo, "movimentazione" di informazioni tra i vari addetti, ecc. ecc.

Dopo tutto, uno *Stile è uno stile*, ed il modello Smith/Taylor crea quello stile!

### Ma poi il Mondo cambiò.

Ed i **Clienti Mostri** non erano più disposti a dare sussidi ad un'Industria dai costi troppo elevati, anche a causa di quelle attività "extra" nell'area produttiva.

E non erano neanche disposti a fronteggiare *disfunzioni, ritardi, servizio di basso livello ecc.*, causati da *processi frammentati* in seno alla Struttura Organizzativa.

Finalmente la **Metodologia Lean** venne in soccorso!

Prima di tutto: riscoprendo e sottolineando il principio del **Valore**. Poi, scovando e mettendo in luce lo **Spreco**.

## IL VALORE

In tutti i miei corsi formativi in ambito Lean, faccio sempre ai partecipanti una domanda molto semplice, chiedendo loro una risposta (anche anonima) per iscritto ed entro 1 minuto. La domanda è:

**"Qual'è l'obiettivo primario della tua Organizzazione?"**

Risposte (quella che segue è una statistica su oltre 10.000 partecipanti):

- 1) *Fare soldi* (guadagnare, fare profitto, essere solidi dal punto di vista finanziario, sapere fare marketing, puntare sulle vendite.....).
- 2) *Essere Leader nel nostro settore* (eccellere in quello che facciamo, battere la concorrenza, essere i primi della classe, migliorare continuamente.....)
- 3) *Essere garantiti e sicuri per il nostro futuro* (creare sicurezza per le nostre persone, garantirsi la sopravvivenza.....)

.....  
In fondo alla statistica (non più del 5% dei partecipanti):

*Generare **Valore** per i nostri Clienti*

Strano, non vi sembra?

Perché, in fin dei conti, se non *generiamo Valore* per i Clienti e non li *rendiamo soddisfatti*, come possiamo sperare di guadagnare e fare utile? Come possiamo essere i primi della classe nel nostro settore? Come possiamo sperare di avere un futuro sicuro e garantito?

A livello Organizzazione:

Il **Cliente**, **Valore per il Cliente**, e **Soddisfazione del Cliente** dovrebbero essere al centro dell'attenzione e l'obiettivo primario.... o no?

Ed a livello individuale:

Perché lavoriamo? Cos'è il *lavoro*? La risposta dovrebbe essere "*lavoriamo per creare valore e ricchezza, per noi, per la nostra famiglia, per la nostra Organizzazione, per i nostri Clienti, per la Comunità locale, per il Paese, per il mondo.....*".

E *lavorare* dovrebbe significare, prima di tutto, *generare valore e ricchezza.....*

Ma, molto stranamente, questo concetto cardine di **Lavorare = Creare Valore e Ricchezza** è andato perso in qualche modo, in decenni di industrializzazione "tradizionale".....

Molte, moltissime persone, ancor oggi, credono che si lavori per *guadagnarsi lo stipendio o la busta paga, per aver sicurezza per il futuro, o.....* "*...ho forse qualche altra scelta?....*

Strano, strano, stranissimo....

Qualcosa è successo, qualcosa ha inquinato la mente delle persone, ha stravolto il loro credo, i loro atteggiamenti, i loro comportamenti.....

La confusione, su questo punto cardine, regna sovrana!

Negli ultimi 20 anni (o anche più), ho visitato centinaia di Imprese, operanti in tutti i settori, private e pubbliche.

Ho una rosa di domande che mi piace fare a personale d'impresa, a tutti i livelli. Una delle quali è la seguente:

*"E così, tutte le mattine dei giorni feriali, te ne vai in macchina al lavoro - il che può richiedere tempo: se abiti in una piccola città, magari solo 10 minuti - se abiti in certe zone di Città del Capo, perlomeno mezzora - se vivi a Beirut, ci vorrà almeno un'ora - se vivi a Istanbul, sarà un viaggio di 2 ore - e se vivi a Mumbai, non pensare neanche di farcela in meno di 3 ore...."*

*Comunque, a prescindere da dove risiedi, ci vorrà un po' di tempo per andare al lavoro.*

**Allora, mentre guidi, cosa fai?**

*Per esempio, puoi ascoltare le ultime notizie, o della musica.... o, se sei un ragazzo, guardi le ragazze nelle macchine attorno a te bloccate ad un semaforo.... (o, se sei una ragazza, osservi i ragazzi nelle macchine attorno a te bloccate ad un semaforo)..... oppure pensi ai fatti tuoi e seguiti a guidare..... OPPURE OPPURE, puoi pensare ad alta voce: **cosa farò oggi al lavoro per produrre Valore per i miei Clienti?**"*

Bene, quando racconto la storiella e poi faccio la mia domanda, le persone mi guardano come se fossi un bestione di gorilla appena atterrato da Giove nella piazza principale della città....

*"Valore? Ma quale valore? Io sono un impiegato, un supervisore di produzione, un magazziniere.... Io opero una macchina.... Io preparo bolle di consegna... Io emetto le fatture..... Io sono in riunione tutto il giorno..... Io controllo la qualità..... ecc. ecc. ma cosa c'entra il valore con il mio lavoro?"*

*E "Clienti? Ma quali clienti? Io non ho clienti..... è il Reparto Vendite che tratta con i Clienti...."*

Strano, strano, stranissimo....

Qualcosa è successo, qualcosa ha inquinato la mente delle persone, ha stravolto il loro credo, i loro atteggiamenti, i loro comportamenti..... le persone si prendono cura del loro orticello e non sanno neanche che là, là fuori, ci sono Clienti.... peggio ancora, non si rendono conto che TUTTI, a qualsiasi livello e con qualsiasi ruolo, HANNO dei Clienti: non solo *esterni*, ma anche *interni*..... e TUTTI i **Clienti**, esterni od interni, si aspettano di ricevere puro, abbondante **Valore** dal loro **Fornitore** - esterno od interno! Non è forse così?

L'approccio **LEAN** riscopre il **VALORE** come punto di partenza di una nuova filosofia industriale. Il Valore viene prima di ogni altra cosa, e tutto ruota attorno a questo punto cardine.

**Lean** fa un ulteriore passo avanti, e cerca di comprendere e mettere in evidenza le cause della perdita del concetto primario di **Valore**:

Nel modello Smith/Sloan/Taylor Model:

- L'attenzione focale è **all'interno**. Si presta attenzione all'organizzazione *interna*, dal "piano terra" ai "piani superiori".  
Al Piano Terra: *attività, compiti, mono-funzione, efficienza localizzata, attrezzatura dedicata*, e così via....  
Ai Piani Superiori: *Funzioni, Ruoli, Livelli, Gerarchia, Pianificazione, Programmazione, Controllo, Regole, Politiche (interne), Procedure..... il tutto strutturato 'scientificamente'.... obiettivo: efficienza interna, perfezione interna.*  
Attenzione all'esterno (Mercato, Clienti...): poca o nulla.
- Si presta **pochissima (o nessuna) attenzione** al concetto di **Valore**.  
Perché in effetti il Modello della Prima Rivoluzione Industriale fu concepito per poter "progredire" (progredire?) dallo stato **Artigianale** allo stato **Industriale** - in un modo o nell'altro considerando che lo stile di lavoro **Artigianale** fosse *obsoleto, inadeguato, inefficiente e poco organizzato*.  
In tale "progresso" (o trasformazione drastica) i principi primari in base ai quali i veri Artigiani operavano (ed operano ancor oggi, i pochi rimasti) furono in qualche modo trascurati - o poco considerati - in ogni caso: **PERDUTI!**  
Come opera un **vero Artigiano**?
  - in stile **multi-abilità/multi-competenza/multi-funzione** (un vero Artigiano lavora da solo, senza assistenti, senza manodopera, senza aiutanti).....
  - eseguendo da solo ed in prima persona l'intero processo produttivo (ove il prodotto può essere: mobili, ferro battuto, ceramica, ecc.)
  - **pianificando il proprio lavoro ed auto-controllandone in continuazione la qualità**: che deve essere "eccellente"! Altrimenti, non potrebbe **essere fiero del proprio lavoro!**
  - intrattenendo rapporti commerciali con **i suoi Clienti**, e facendo di tutto per assicurarne la **soddisfazione**
  - **pianificando il proprio lavoro** per essere certo di rispettare i tempi di consegna pattuiti
  - prendendosi cura della **manutenzione**, pulizia, ecc. delle sue attrezzature
  - facendosi da solo **amministrazione e contabilità**, e badando bene alla sua **situazione finanziaria**.....

Ma quello descritto non è solo un **Artigiano**! Quello descritto è un **Imprenditore**, in prima persona!!

Ed allora: nessuna sorpresa se il concetto di **Valore** si è perso in decenni di Industrializzazione!

La base per la sua creazione è stata "rimossa".....

## LO SPRECO

Perché **LEAN** si chiama **lean**?

**Lean** in Inglese significa "snello", ma anche "magro".

Se organizzi una **grigliata Domenicale** con la famiglia o gli amici, e sei un vero appassionato di barbecue, di certo non compri carne "magra". Al contrario, vuoi che le bistecche, le costarelle, le bracioline, ecc. abbiano un po' di **grasso**. Perché **grasso**? Perché un po' di grasso dà il "gusto", dà "aroma", e crea quel bel "profumo" tipico di una buona grigliata.....

Quindi, un po' di grasso nella carne per la grigliata va bene!

Ma quando consideriamo il **lavoro** (lavoro nell'industria), il *grasso* non ci va più bene - per niente. Perché? Perché, nel mondo industriale, **grasso = spreco!**

Che "Sprechi" ci sono nel mondo Industriale? Tutti gli Sprechi tipici di **Processi Frammentati**: perché *trasportare, movimentare, maneggiare, parcheggiare, posizionare, sollevare, ispezionare, supervisionare.... ed assicurarsi che, controllare, controllare la qualità, verificare, contare..... e fare errori, produrre difettosità, produrre scarti, separare prodotto buono da scarto, e riparare difetti.... e gestire difetti e scarti, scovare le cause della difettosità, e preparare rapporti e resoconti.....* ecc. ecc. - sotto l'angolo di visione **Lean** - non son altro che puri e veri **SPRECHI**.

Si può essere gentiluomini, e chiamare tali attività "necessarie" *attività non-a-valore-aggiunto*. O si può essere Lean convinti, e chiamare tali attività **Sprechi!!**

Due considerazioni:

1) Lo **Spreco** non aggiunge **Valore** al prodotto o al servizio! Visto e considerato che **i Clienti vogliono Valore**, puro, abbondante **Valore**, gli **Sprechi** sicuramente non contribuiscono allo scopo! Ancor peggio! Gli **Sprechi** non fanno altro che ridurre/abbassare il Valore per il Cliente!

Sotto l'ottica di visione della disciplina del **Value Adding Management (Gestione per Valore Aggiunto)** *si aggiunge Valore al Prodotto (o Servizio)* quando OGNI attività contribuisce a rendere il Prodotto in uscita di Valore superiore alla somma dei Valori dei materiali/componenti usati per produrre il Prodotto.

Quindi, per esempio, nell'Industria Manifatturiera: Tagliare Materiali, Lavorali alle Macchine Utensili, Saldare componenti, Sabbiarli, Verniciarli, Assemblarli, Imballarli pronti alla consegna..... sono attività che **AGGIUNGONO VALORE** al Prodotto in uscita - Valore che il Cliente riconosce e per il quale paga volentieri.....

Ma: trasportare, movimentare, parcheggiare, ispezionare, supervisionare... e controllare, verificare, contare.... e far errori, produrre difettosità, produrre scarti, separare scarti/prodotto buono, riparare difetti.... e gestire difetti e scarti, fare rapporti a riguardo, ecc. ecc. **NON AGGIUNGONO ALCUN VALORE** al Prodotto in uscita!

E pertanto i Clienti non riconosceranno alcun Valore in tali attività né sono disposti a pagarle (anche se magari non ne sono a conoscenza o non ne sanno i dettagli).

E già, perché se produci Acqua Minerale, una bottiglia della quale dovrebbe avere un prezzo al dettaglio diciamo di 1\$, non puoi dire al tuo Cliente: "*...vedi, caro Cliente, il prezzo di vendita di questa bottiglia d'acqua, in effetti è di 3\$.... perché nella nostra fabbrica megagalattica, con dei corridoi larghi come un'autostrada e delimitati da belle strisce gialle, ci sono questi muletti giganti che trasportano pallet di grossissime dimensioni carichi di acqua per Km e Km attraverso tutta la fabbrica, dal Reparto Imbottigliamento al Controllo Qualità, dal CQ all'Immagazzinamento Temporaneo, da qui al Reparto Spedizioni, e dal Reparto Spedizioni alla Zona di Carico.... - ed abbiamo tantissimi di questi muletti giganti che costano carissimi, e moltissimi mulettisti che pure paghiamo profumatamente, ed abbiamo un Direttore dei Trasporti Interni con la sua Segretaria ed il suo Assistente, che pure ci costano un mucchio di soldi.... e poi, a tali muletti dobbiamo fare la manutenzione ordinaria e straordinaria, spesso dobbiamo cambiargli le batterie (che costano un occhio della testa), quindi abbiamo un Reparto Manutenzione, col suo Manager, e capi squadra, supervisori, tecnici di manutenzione specializatissimi... e lì ci spendiamo una barca di soldi.... e poi, quelle strisce gialle che delimitano i corridoi interni di frequente vanno riverniciate, allo scopo di prevenire incidenti, ed i pittori costano parecchio, per non dire quanto costa quella vernice gialla, e poi, e poi, e poi....."*



Se provi a raccontare una storia del genere a dei Clienti, quelli si sbellicano dalle risate!!

*"Cosa? Muletti, mulettisti, corridoi, pallet, Km e Km, e manutenzione e vernice gialla....? Ma questi sono problemi tuoi, non miei.... sta a te decidere come organizzare la tua fabbrica, come meglio ti aggrada.... ma io non sono disposto a sovra-pagare una bottiglia d'acqua.... grazie e arrivederci, compro un'altra marca....."*

E GIA', perché i **Clienti Mostri non sono più disposti a dare sussidi e supporto ad ogni forma di Spreco!!**

In effetti, essi non sanno neanche in cosa consista lo Spreco.....

Tuttavia, il loro *cervello da Mostro* è dotato di un computer super-potente che - in una frazione di secondo - riesce a creare una correlazione tra il **Merito (o Valore) del Prodotto** ed il suo **Prezzo di Vendita**: se c'è una *corrispondenza*, lo comprano - se la *corrispondenza* non c'è, se ne vanno altrove....

Dopo tutto: sono i **Clienti** e solo i **Clienti i giudici finali del Merito o Valore di un Prodotto!!**

Ovviamente, quanto detto a riguardo di un Prodotto ed il Processo che lo produce, vale appieno (con le necessarie conversioni) per **ogni tipo di Processo**, come un **Processo che crea un Servizio** od un **Processo Amministrativo**, e così via: basta sostituire "materiali" con "informazioni" o "dati" .... tutti i tipi di **Spreco** sono anche lì.....

2) Lo **Spreco** è "innocente", è "genuino", è "invisibile". Si nasconde!

Quando tengo un corso formativo in ambito Lean, in genere racconto ai partecipanti questa storia:

*"Allora, siete stati in questa sala per oltre un paio d'ore.... avete osservato con attenzione tutti i dettagli di questa sala? Avete notato i mobili, i vostri tavoli, le seggiole su cui siete seduti, il mio tavolo?.... Avete visto il colore delle pareti? E quei quadri appesi là? Ed i lampadari e tutti i loro particolari? E le tende alle finestre? E quella pianta da interni in quell'angolo? Ed i dettagli del pavimento su cui avete camminato, con quella moquette a riquadri rosati? E l'orologio da parete? Ma quello sicuramente l'avete guardato, se non altro per sapere quanto tempo mancava alla pausa caffè!! Ma ne avete osservato i dettagli? L'involucro rotondo e bianco, le lancette nere delle ore e minuti, la lancetta rossa dei secondi? Li avevate notati? Forse... o forse no: perlomeno non in maniera accurata.... perché?*

*Perché, molto semplicemente, i dettagli li 'avete dati per scontati'... in fin dei conti, tutte le sale conferenze sono pressappoco le stesse.... e poi: perché mai prestare attenzione accurata a tutti i dettagli? In fondo, non è certo necessario.... I nostri cervelli non sono proprio cablati per prestare attenzione ad ogni dettaglio di ogni cosa che ci circonda, in allerta continua.... anche perché altrimenti la vita diventerebbe impossibile.... Quindi per **Effetto Mobile (o Effetto Soprammobile, Arazzo....)**, come lo chiamo, vi siete abituati a questa sala e tutto quello in essa contenuto!!"*

Per **Effetto Soprammobile**, in modalità molto simile, ci si abitua allo **Spreco**. Lo Spreco c'è, è là, ma lo diamo per scontato.... e allo stesso modo in cui non si pone in discussione o non ci si chiede per qual ragione un mobile od un arazzo siano in una certa zona di una Reception d'Hotel, o in una banca, e nella sala d'attesa del dentista..... allo stesso modo nessuno mai chiederà o si chiederà perché certe attività non-a-valore-aggiunto esistono, sono presenti, sono vive e vegete, assorbono sforzi, energie e risorse, costano soldi, ma sono sempre e perennemente là.....

Il cerchio di Smith/Sloan/Taylor si chiude.

A meno che.....

A meno che non ci si metta degli occhiali Lean e si cominci a "vedere" lo Spreco!

Per oltre 25 anni la Video Camera è stata il mio strumento formativo principale.

Rarissimamente ho condotto un programma formativo "in-house" (presso la sede del cliente) senza andare prima a visitare a fondo la sede dell'impresa per filmare "cosa succede", sia al "piano terra" che "ai piani superiori".

E cosa succede?

Come si può facilmente immaginare, in ogni Impresa "tradizionale" c'è **Spreco**, molto, ovunque. Non appena vedo persone (operai, supervisori, impiegati e manager) che camminano e camminano per Km e Km, avanti e indietro, e si mettono a "parlare", o "aspettano", o "frugano", o "fanno un bel niente", o si "muovono senza alcun motivo"..... so che c'è ben altro da scoprire! In genere passo una giornata intera a filmare e montare filmati.

Ed il giorno successivo, nella sala formativa, le persone possono finalmente VEDERE: e vedersi, allo specchio, e scoprire cose cui non avrebbero mai osato pensare prima d'allora! **Sprechi**, fino al soffitto: **Spreco macroscopico** (trasportare, movimentare, ispezionare, pile di prodotto e semilavorati che arrivano fino al soffitto, riattrezzaggi macchina e cambi produzione troppo lunghi, ecc.) e **Spreco minore** (riunioni improvvisate al volo nei corridoi, persone che aspettano, che guardano il cielo (!!), che non fanno assolutamente niente.....).

Vedere per credere! E così diamo il colpo di grazia al circolo Smith/Sloan/Taylor.

Smith, Sloan e Taylor hanno *frammentato* e *spezzettato* un processo genuino, naturale (il processo *Artigianale*), e ne hanno fatto carne macinata. Pertanto, dovettero inventarsi la *colla* (o la *maionese*, e bella spessa), per rimettere assieme tutti i pezzetti e pezzettini di un processo naturale.

Che tipo di *collante*?

*Funzioni, Livelli, Pianificazione, Controllo, Regole.... - e Burocrazia!*

La *Burocrazia* è il vero *Agente Agglomerante*, bello pastoso, che mette assieme e fa funzionare "scientificamente" tutti i pezzi, pezzetti e pezzettini..... in qualche modo.....

## lean management: l'approccio

**LEAN** dichiara obsoleti tutti i principi della **Prima Rivoluzione Industriale**.

Prima riscoprendo ed esaltando il **Valore** e poi dichiarando guerra spietata agli **Sprechi**, i **Principi Snelli** tornano indietro di 200 anni, al concetto di **Processo Artigianale**, traducendolo ed estrapolandolo in una forma adatta al know-how, alla cultura, al livello educativo, alla tecnologia, ecc. degli anni 2000.

**LEAN** è una Filosofia nuova che, dispiegando sul campo tutte le *Discipline Snelle* a disposizione, mira a ricostruire processi naturali e senza sprechi, tesi a massimizzare il Valore in uscita per il Cliente.

E contemporaneamente:

- restituisce alle Persone nell'Industria **orgoglio e dignità**, "usurpati" da decenni di approcci "tradizionali"!
- offrendo loro la possibilità di tornare ad essere veri e propri *Artigiani nella loro bottega*, o *Commercianti nel proprio negozio*, o.....
- e facendoli tornare ad essere **Creatori Responsabili di Valore**

Copyright: Carlo Scodanibbio 2020

<https://www.scodanibbio.com>

Questo scritto è distribuito a titolo gratuito dal sito <https://www.scodanibbio.com> . E' permesso pubblicare questo scritto in altri siti web purché non a scopo di lucro, e purché non se ne cambi il contenuto o qualsiasi altro dettaglio.

Nel caso di pubblicazione su altro sito web o distribuzione da esso di questo scritto, viene richiesto un link di ringraziamento a <https://www.scodanibbio.com> – allo scopo è sufficiente copiare ed incollare il codice HTML che segue nella pagina in cui questo scritto verrà pubblicato:

```
<a href="https://www.scodanibbio.com" title="Carlo Scodanibbio – Consulente Industriale – Consulente di Lean Management">by Carlo Scodanibbio, Consulente di Lean Management</a>
```