



## L'importanza di essere **SNELLI**

**Arriva in Italia la lean production,  
la produzione snella formato Toyota.  
E conquista auto, caffè, kebab...**

DI MAURIZIO MAGGI

**L'**applicazione "Chaku-chaku" più appetitosa? Quella che Giovanni Adamo ha realizzato nel pub gestito a Fuorigrotta da moglie e cognato. Adamo è capo officina della Sulzer di Napoli, azienda che produce sincronizzatori per cambi automobilistici, dove è stata adottata con enfasi la filosofia della cosiddetta "lean production", la produzione snella inventata dalla Toyota. Stimolato dagli effetti ottenuti in fabbrica, il 38enne operaio di quinto livello ha trasportato nel bar di famiglia il Chaku-chaku, termine giapponese che vuol dire carica-carica e che descrive gli spostamenti da una macchina all'altra di un operatore quando prende

la parte lavorata su un'apparecchiatura e la carica sulla successiva, fino alla fine del flusso. Nel pub, dove si sfornano 400-500 piadine-kebab a settimana, all'operatore Adamo ha avvicinato patate, cipolle, pomodori, salsa piccante: «Con tutti i componenti a portata di mano, non bisogna più girare per la cucina, e si prepara il kebab molto più alla svelta».

È già, perché snella è bella, la produzione. Avviata mezza secolo fa alla Toyota, che ha fatto scuola, la battaglia agli sprechi dentro e fuori l'azienda si estende alla media e piccola impresa tricolore, non solo manifatturiera ma anche dei servizi. Da anni gli esperti citano gli esempi della Ducati, a Bologna, e del-

la Fiat di Melfi. Ma la filosofia della produzione magra, con poche scorte in magazzino, ridotti tempi di trasporto interno dei pezzi in produzione (e pure delle pratiche cartacee e informatiche), il minor via vai possibile del personale all'interno delle aziende, dimostra di funzionare ovunque. Con risultati esaltanti per l'efficienza e i conti.

Alla Biemmereti di Falzà di Piave, Treviso (12,5 milioni di fatturato), che produce reti per letti, con le telecamere hanno ripreso i passaggi delle lavorazioni: scoprendo, con l'aiuto dei consulenti della GC&Partners, che cambiando posizione ad alcune macchine e utilizzando attrezzi diversi si potevano addirittura dimezzare i tempi nella postazione "curvatubi". Video in azione anche alla Cielo e Terra (32 milioni di ricavi), l'azienda veneta del vino Freschello: qui sono stati gli uomini del Kaizen Institute a spiegare, con l'aiuto dei filmati, che con pochi accorgimenti l'operazione di "cambio formato" poteva essere compiuta in 30 minuti anziché in 90: dopo pochi mesi, la produttività della linea da 10 mila bottiglie l'ora è salita dal 54 al 76 per cento. All'Air Dolomiti sono stati invece i guru di Porsche Consulting a suggerire una diversa cadenza dei turni e delle comunicazioni dei tecnici addetti alle manutenzioni, consentendo un taglio del 20 per cento del tempo passato

Foto: Imagoeconomica (2)



DA SINISTRA: STABILIMENTO ILLY; AEREO DI AIR DOLOMITI. IN BASSO: FRANCESCO GALLMANN

a terra, e quindi costosamente improduttivo, degli Atr 72 della compagnia. Stessa società di consulenza al Tecnica Group di Montebelluna, Treviso, dove, anche grazie al metodo Polca (un modo di gestire le informazioni tra reparti all'insegna della sincronizzazione), gli sci Blizzard ora filano molto più svelti, in fabbrica: il tempo di attraversamento del prodotto in produzione è calato del 53 per cento, il magazzino s'è asciugato del 49 per cento e la necessità di spazi del 38 per cento. Pure Andrea Illy s'è affidato a Porsche Consulting per mettere il

turbo a capsule e barattoli Illycaffè, puntando sulla manutenzione preventiva per evitare fermi imprevisti delle linee: la capacità produttiva è salita del 18 per cento per le capsule e raddoppiata per i barattoli. Sempre nell'alimentare, ecco il caso della cooperativa marchigiana Cooperlat Trevalli. Dove, prima, ogni cellula dello stabilimento di Jesi era organizzata per lavorazione (sterilizzazione, impacchettamento) mentre ora lo è per prodotto finito (latte, yogurt, creme): gli operai non devono più andare avanti e indietro come pendoli e si pro-

ducono gli stessi volumi con dieci addetti in meno, spostati in altri reparti. Camminano meglio anche le scarpe di lusso, con la lean: «Da due anni applichiamo le "5S" e i principi kaizen (vedere box a pagina 141), due cardini della produzione snella, per migliorare la qualità nelle fasi di lavorazione. E questo ci ha permesso una crescita dei volumi di oltre il 40 per cento nell'ultimo anno, aumentando anche il livello di servizio al cliente», spiega soddisfatta Gabriella Ballin del Calzaturificio Ballin di Fiesco D'Arzico, Vicenza.

Tra le esperienze che coinvolgono imprese davvero piccole spicca un'altra storia vicentina, quella di Eddi Conzato, titolare di una carrozzeria a Pozzoleone (con 2 milioni di euro di giro d'affari): «Gli esperti della GC&Partners mi hanno fatto capire che avrei dovuto standardizzare tutti i passaggi, valutare in tempi rapidi i danni e sapere quante ore ci sarebbero volute e quali ricambi sarebbero serviti per riparare un'auto», dice Conzato, che confessa: «Prima, quando dicevamo al cliente che la sua vettura sarebbe stata pronta per un certo giorno, la nostra era una previsione a spanne. ▶

## Come un fiume che scorre veloce

«Non è solo un modo per rendere più efficiente e redditizia un'azienda. Può essere anche un'ottima alternativa alla delocalizzazione». Per Francesco Gallmann, docente di Produzione e tecnologia alla Sda Bocconi ed esperto di lean production, la produzione snella è un cavallo su cui puntare per dare un futuro all'industria italiana, che la può applicare a prescindere dalle dimensioni.

**Professore, chi delocalizza vuol tagliare il costo del lavoro...**

«È vero. Tuttavia con la lean si ottiene la riduzione dei costi legati alla logistica, all'obsolescenza dei prodotti e all'immobilizzo finanziario delle scorte. Tutti fattori che possono compensare il livello dei salari in Italia».

**Ma perché è così vantaggiosa, sotto il profilo teorico, la produzione snella rispetto a quella tradizionale?**

«La produzione di massa è come un grande fiume, con tanti scogli e insenature; la produzione snella un torrentello di montagna ma la sua acqua è più trasparente e va veloce.

La lean aspira a un processo produttivo il meno interrotto possibile, senza troppi gradini né grandi bisogni di scorte, con la materia prima che scorre di continuo e non si ferma nei magazzini o in attesa davanti a un macchinario occupato».

**Allora è la fine della produzione a "isola" o a "cella"?**

«La configurazione di apparecchiature a cella, di solito a forma di "U", è soltanto un lay-out più efficace

di una linea produttiva unica, che agevola l'operatore, e non confligge con l'idea di flusso continuo. Le isole interpretate come dipartimenti stagni e separati gli uni dagli altri, invece, sì».

**C'è un rivale della lean production?**

«È la "Quick response manufacturing", che va bene per le industrie con una vasta gamma di prodotti personalizzati e volumi bassi, mentre la lean funziona quando c'è costanza nei prodotti e nelle quantità».

**C'è diversità tra le filosofie lean giapponese e tedesca?**

«L'europea, non solo tedesca, dà più importanza ai processi, sia produttivi che logistici con istruzioni e manuali dettagliatissimi. I giapponesi danno più peso all'organizzazione delle persone, allo sviluppo delle competenze, alle proposte che vengono dal basso».

**Dipende anche dai differenti comportamenti sindacali?**

«Sì. In Giappone i rapporti sindacali facilitano la produzione snella. In Italia, certe cose non passerebbero mai. Come gli operai con tute e cappelli di colore diverso a seconda del contratto, oppure i tabelloni in fabbrica che indicano cosa sa fare e cosa deve imparare una persona. Non me li vedo, nelle fabbriche italiane».





LO STABILIMENTO DELLA BALLIN

E ci mettevamo molto tempo a comunicare un preventivo, così il piazzale era sempre pieno di veicoli che aspettavano di essere portati in officina» Ora, giura Eddi, «sappiamo essere precisi, sui tabelloni appesi c'è lo stato avanzamento lavori di ogni veicolo e abbiamo tagliato i tempi del 30-40 per cento, anche con soluzioni semplici, tipo i cartelli che indicano dove sistemare gli attrezzi, che prima venivano appoggiati al muro e quando ce n'era bisogno non si trovavano mai».

Buon senso, buona volontà, condivisione a tutti i livelli dell'impresa e costanza nell'applicare i principi - che dal di fuori possono talvolta apparire banali - sono tra i cardini della "filosofia" lean. Applicabile praticamente sempre, dicono gli esperti, per aumentare l'efficienza di una azienda, per farle aumentare volumi e margini. Tra l'altro, a dispetto del nome, che evoca l'idea di snellezza, e dunque potrebbe

far pensare a una riduzione del personale, la lean non pare adatta alle ristrutturazioni che necessitano di dolorosi tagli alla forza lavoro. «Affinché si riveli davvero utile ha bisogno del coinvolgimento di gran parte degli addetti: e se fai partecipare la gente a un progetto per migliorare i risultati e poi ne lasci a casa una parte, neppure quelli che restano ti seguiranno più», sostiene Nicola Ganesin della GC&Partners di Asolo (Treviso). «E' proprio sbagliato considerarla un sistema valido solo per tagliare i costi: si tratta di un nuovo modo di pensare, cementato da un patto di sangue che impegna tutti, dai vertici all'ultimo dei collaboratori, a marciare nella stessa direzione», precisa Roberto Ronzani, capo del Cuoa Lean Center di Vicenza, noto catalizzatore di esperienze "lean".

Nel Bel Paese sono un migliaio i consulenti specializzati. Porsche Consulting è tra i marchi più cool, perché sfrutta sia un brand di prestigio che una storia di successo, visto che la casa tedesca si è risolleata da una drammatica crisi adottando la lean production. «Alle aziende italiane piace l'idea di disporre di manager Porsche in affitto», dice Federico Magno, che guida la società in Italia. «Dalla produzione snella non si può più fare a meno, un'azienda che la ignora difficilmente avrà un futuro», dice Alberto Galgano, 83 anni, decano della consulenza e pioniere della produzione snella all'italiana. Anche il carrozziere Conzato s'è innamorato della lean leggendo un suo libro. ■

**Con i principi nati alla Toyota la Illy ha aumentato i volumi del 18 per cento. E l'officina Conzato ha ridotto di un terzo i tempi di consegna**

## “Lean” fai da te

Piccola guida per avvicinarsi alla filosofia della lean production, la produzione snella, realizzata in collaborazione con Nicola Ganesin, esperto della GC&Partners.

- 1) Vai in fabbrica e fai un **Gemba Walk**, una passeggiata dove si realizza il prodotto. Il Gemba, in giapponese, è l'area fisica dove avviene il processo produttivo e quindi la creazione del valore per il cliente.
- 2) Descrivi come avviene il processo di produzione disegnando il **Value Stream** su un grande foglio di carta. Il Value Stream è il flusso di valore, l'insieme di processi, produttivi e non, che porta alla realizzazione di una famiglia di prodotti.
- 3) Identifica e misura i **Muda** che si trovano nei processi che stai esaminando e scopri quelli che causano inefficienze. Il Muda è lo spreco. Il fine ultimo dell'approccio lean è proprio l'eliminazione dei Muda, cioè degli sprechi produttivi, di spazi, di informazione, di organizzazione ovunque essi siano.
- 4) Disegna su un nuovo foglio bianco il **Value Stream** ideale e le azioni per realizzarlo.
- 5) Individua con grande attenzione tutti gli strumenti necessari per eliminare gli sprechi. Tra di essi, i principali sono il **Just in time**, che significa produrre ciò che serve e solo quando serve evitando gli sprechi per produzione inutile; il **Kanban**, il sistema di reintegro delle scorte basato sull'utilizzo di un cartellino (Kanban, appunto) che semplifica e velocizza lo scambio di informazioni tra cliente e fornitore eliminando le scorte inutili; la **TPM o Total Productive Maintenance**, la metodologia di manutenzione delle macchine e degli impianti per la massimizzazione dell'efficienza e la riduzione dei tempi morti dovuti a guasti o fermi per cambio produzione; i **5S**, i cinque passaggi fondamentali (**Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke**, ovvero: **Separazione, Ordine, Pulizia, Standardizzazione, Miglioramento**) per migliorare un'area di lavoro, ottimizzando l'ambiente, la strumentazione, la disposizione dei materiali e per rendere maggiormente confortevole ed efficiente il processo produttivo; il **Poka Yoke**: sistema per evitare gli errori. Identifica tutti gli strumenti messi in atto per garantire la qualità costante del processo produttivo.
- 6) Pianifica e controlla la realizzazione dei passi avanti con il **PDCA** (Plan, Do, Check, Action, ovvero Pianifica, Esegui, Controlla, Reagisci), l'approccio sistematico al consolidamento delle attività di miglioramento.
- 7) Sostieni e diffondi la cultura del **Kaizen**, il miglioramento continuo. Un approccio concreto, semplice, coinvolgente e finalizzato all'individuazione, all'analisi e alla soluzione dei problemi legati a un processo.