

La “produzione snella”, arma contro la crisi

Pubblicato: Mercoledì 11 Novembre 2009

Un **cambiamento culturale indispensabile** per fare realmente innovazione, arma sempre più vincente per contrastare la crisi: la lean production o “**produzione snella**” è anzitutto questo, come emerso dal quarto ed ultimo incontro del ciclo “**Laboratorio d’Innovazione**”, promosso dall’**Unione degli Industriali della Provincia di Varese**, in collaborazione con l’**Unità di Studi su Tecnologia, Innovazione e Sostenibilità** dell’**Università Carlo Cattaneo – Liuc** per approfondire competenze, strumenti, metodi e opportunità dei processi innovativi delle imprese. Il tema della lean production ha coinvolto anche il Centro di Ricerca sulla Logistica (C-log) sotto il profilo dei processi logistico – produttivi.

Ad introdurre i principi guida, uno dei guru italiani della materia, **Fabrizio Bianchi** (Partner Asset Srl): «Negli ultimi anni – ha detto – con l’avvento della globalizzazione e la crescita della competizione si sono resi necessari alcuni cambiamenti radicali nelle attività produttive, dalla diversificazione dei prodotti alla riduzione del loro ciclo di vita. Con la crisi, poi le aziende sono state costrette a **produrre con meno risorse finanziarie e meno forza lavoro**”. Entra in gioco dunque una scelta, quella della produzione snella, che può rappresentare per molte realtà un’ autentica chiave di volta: «**A fare da apripista è stata Toyota**, che applica questo modello da circa 50 anni, sposando la filosofia del risparmio: il fulcro è l’eliminazione di ciò che non produce valore, il contrasto agli sprechi, siano essi riconducibili a sovrapproduzioni, sprechi di tempo, movimenti di materiali e persone». Bianchi ha ricordato «l’importanza di **rivedere tempi e modalità per approdare ad un modello di lavoro standardizzato**, in cui si rende necessaria una multifunzionalità degli operai allo scopo di permettere le variazioni di ruolo». Una cultura del miglioramento continuo, da mettere in pratica attraverso processi che non possono necessariamente essere troppo brevi: «Tra gli step fondamentali – ha detto – ci sono: lo jidoka (sistema che consente alle persone di rilevare una condizione anormale di funzionamento di una macchina o di un processo e di fermare immediatamente il lavoro per risolvere il problema), il Poka Yoke (dispositivo per prevenire gli errori), il Tak Time (sistema per la sincronizzazione delle diverse operazioni al fine di evitare sprechi di tempo)».

I risultati dell’applicazione di questo modello sono assolutamente positivi, sia a livello locale che a livello nazionale, come provato anche dal caso CoFimCo, azienda di medie dimensioni che si occupa di sistemi di ventilazione industriale: «Il processo di “conversione” alla lean production – racconta il Direttore operativo del Gruppo, **Bruno Meneghin** – è iniziato nel 2005 e ha portato, tra le altre cose, a **concentrare la produzione nello stabilimento italiano**, quando questa prima era divisa tra Stati Uniti e Brasile, e a una necessaria riduzione del personale, nonché a una ristrutturazione delle operazioni, che vengono parcellizzate».

Meneghin ha ricordato come sia fondamentale «un cambiamento di approccio da parte del management per riuscire a trasferire ai dipendenti la giusta motivazione, necessaria al cambiamento». In CoFimCo sono stati realizzati tra l’altro uno studio dei materiali, una riduzione dell’inventario, nonché un’azione di visual management, che prevede una presa di coscienza di ciò che non va, semplicemente guardando. I risultati non si sono fatti attendere e nel 2009, grazie alla maggiore flessibilità introdotta, sono stati garantiti tempi di consegna assai più ridotti rispetto al passato.

È ancora in corso invece il passaggio alla lean production della BTicino, come ha spiegato il Direttore Industriale **Gian Paolo Iacchetti**: «Al momento la metodologia è stata applicata al manufacturing e all’office ma non all’accounting». Iacchetti ha chiarito che l’interesse dell’azienda è nato dopo un viaggio studio in Giappone: «Se prima ero convinto dell’assoluto predominio della produzione sullo stock e sulla vendita, ora **ho sposato l’idea, tutta giapponese, che il predomino spetta al vendere e**

solo in funzione di ciò che si vende si pensa poi a cosa produrre».

Redazione VareseNews

redazione@varesenews.it