[Carmine Foscolo
/*illu* Marta Giunipero]

Drusciè: la ricetta per uno sci club perfetto

Ho studiato e approfondito in che modo la gestione *snella*, sviluppatasi nel settore automobilistico, possa essere adottata nel mondo sportivo. Con il termine *lean thinking* si intende la ricerca degli sprechi e come bandirli per essere più efficaci e più efficienti, avviata a partire 1950 dalla Toyota Motor Company. Sostanzialmente si mira *a fare di più, con meno*.

Per fare in modo che questo *pensiero snello* possa essere applicato, bisogna rifarsi ai cosiddetti cinque principi *lean:* la centralità del cliente e riconoscerne il valore e la capacità di offrire il prodotto o servizio che desidera, nel minor tempo possibile e ad un prezzo adeguato; l'attenzione alla qualità, ai costi e ai tempi. Tutto il resto è spreco.

La centralità del concetto di spreco è sottolineata da Taichii Ohno, ideatore del Toyota Product System, che per primo propose la classificazione dei *muda* (sovrapproduzione, difetti, trasporti, movimenti, attese, troppe scorte, processi complicati). I *muda* sono solo uno dei tre elementi negativi che il *lean* combatte nei processi, ovvero le cosiddette tre *emme*, *muda* appunto, *muri* (che indica il sovraccarico delle risorse o delle persone) e *mura* (la variabilità, ossia le fluttuazioni, variazioni e irregolarità del carico di lavoro).
Avere poi le diverse fasi del processo perfettamente sincronizzate permette di far venire alla luce in maniera più evidente i problemi. Con la metodologia del *visual management*, si può visualizzare mediante semplici strumenti gli stati di avanzamento dei processi aziendali, rendendoli visibili agli attori stessi.
Giungiamo cosi al quarto principio snello, che si configura nel sistema *pull:* nessuno a monte dovrebbe produrre beni o servizi fino al momento in cui il cliente a valle li richiede. Perciò, contrariamente a una gestione di tipo *push*, in cui i processi vengono attivati prima della richiesta del cliente e in base a una previsione della domanda, in una situazione di tipo *pull* è necessario che dalla ricezione dell'ordine alla conclusione della produzione, sia il più veloce possibile in quanto non si produce più per il magazzino, ma direttamente per il cliente finale.
L'ultimo principio è il raggiungimento della perfezione che deve essere intesa come un riferimento costante, con lo scopo di mantenere attivo un sistematico processo di miglioramento che può manifestarsi a volte attraverso grandi innovazioni e consistenti balzi tecnologici.

Lean sport service: il caso studio sci club Drusciè

La scelta è caduta sul Druscié, l'unico club ad applicare l'approccio *lean* al proprio interno. Il termine *Lean Sport Service* è stato coniato dallo stesso presidente Alberti e arriva da una passione che lo ha portato a specializzarsi, presso la *CUOA Business School,* sugli aspetti della *lean production*.
L'obiettivo di questo metodo è partito dall'identificazione degli *stakeholders*, di quelle che sono le attività di valore con conseguente eliminazione degli sprechi. Sono passati alla standardizzazione dei processi, *raffinati* dall'attività *kaizen* per il loro miglioramento. Fondamentale è stata l'identificazione di quelle che sono le *skills* che un bravo allenatore del Drusciè deve avere. C'era la necessità di mettere in condizione i collaboratori di essere autonomi, indipendenti nella gestione dei processi e nel loro miglioramento. All'inizio, quando il presidente Alberti ha deciso di implementare i principi *lean*, ciò era visto un po' come una visione utopica, ma con tanto impegno e altrettanta passione, in circa tre anni, dopo svariate problematiche, al Drusciè hanno raggiunto il 60-70% dell'indipendenza nella gestione dei processi.

Applicazione del pensiero snello allo sci club Druscié

Le regole individuate dall'associazione sono professionalità, puntualità e miglioramento continuo; la parola data in questo gruppo di persone è il valore più importante; *best practice* per ogni processo, le decisioni devono essere prese e condivise da tutto il team; il metodo che rispetta il lavoro di tutti; i problemi sono linfa vitale per poter raggiungere la perfezione; la tua idea per migliorare il modello sci club Drusciè è fondamentale.
Successivamente, si è passati a quelli che sono i principi: non può essere migliorato ciò che non è standardizzato, le nostre attività di valore sono, per gli atleti gruppo, miglioramento della performance sportiva, organizzazione e qualità degli allenamenti, professionalità del team, per i genitori ascoltarli, felicità del proprio figlio, miglioramento della performance, tre riunioni all'anno con loro; per gli sponsor ritorno dell'investimento, visibilità del marchio, *recruiting* nuovi clienti; per Cortina *legacy* comunità, Cortina 2021, valorizzazione esercizi convenzionati, Cortina 2026; e per la scuola sci Cortina preparazione all'agonismo, dare continuità ai non agonisti e la fidelizzazione al Drusciè. Tutto il resto è spreco. E ancora: la nostra forza è la squadra; solo con la modestia e l'umiltà di ognuno di noi riusciremo a fare qualcosa di importante; l'unico posto dove la parola successo arriva prima della parola sudore è sul vocabolario; non bisogna trascurare i dettagli perché da essi dipende la perfezione e la perfezione non è un dettaglio; il miglioramento avviene solamente quando esci dalla tua zona di comfort superando i rigidi schemi mentali creando discontinuità nel metodo di lavoro.
A monte, prima di fare tutto questo, è stata scritta la *carta etica*, composta appunto dalla *vision*, dalla *mission*, da quelli che sono i *valori* e da quella che è la *responsabilità sociale*. È importante, perché bisogna capire, con la *vision* perché esiste lo sci club Drusciè e con la *mission* dove vogliamo andare.

Mappatura del processo nel contesto tecnico

Come facciamo a standardizzare i processi nei servizi per diffondere un modello tecnico-sportivo? Prima di tutto si è cercato di identificare le *skills*, ovvero le abilità, le competenze distintive di ogni allenatore. Tra queste sono state identificate, per esempio, la motivazione che può essere intrinseca o estrinseca, la leadership, poi ci deve essere una forte competenza tecnica, bisogna avere abilità nel *team building* e nel *team working*. Bisogna essere, inoltre, bravi nella comunicazione sia interna che esterna e infine nella gestione dei materiali, di tutti gli atleti, come quelli dell'associazione stessa.
L'associazione fa due riunioni all'anno dove ogni allenatore ha un tema da sviluppare che deve elaborare in funzione dell'esperienza che fa nel lasso di tempo tra una riunione e l'altra. Facciamo un esempio per rendere più chiara la situazione: l'allenatore Jacopo, per la riunione di dicembre dovrà sviluppare un tema che riguarda quali sono gli aspetti più importanti da trasferire agli atleti. L'associazione, attraverso l'utilizzo di un'altra lavagna, inserisce dei quadretti bianchi e gialli, dove nei bianchi vengono identificati i metodi già standardizzati, mentre nei gialli vengono identificati i temi che verranno trattati nella riunione successiva e che porterà alla nascita di un nuovo metodo standardizzato.

Mappatura del processo a livello amministrativo

Prima di implementare la filosofia *lean*, all'interno della funzione amministrativa vi era un grosso problema che comportava la creazione di *muda*: quello della movimentazione della merce. Con lo *spaghetti chart* (strumento attraverso il quale si può evidenziare una serie di informazioni) è stato quantificato che 23 ore totali durante l'anno generavano spreco. Grazie a questa tecnica è stato quindi possibile creare un vero e proprio grafico per poter migliorare e ottimizzare le performance in modo che la disposizione fisica delle attrezzature fosse ottimale.
Ritornando ai principi, è stato inserito nell'ufficio amministrativo il cosiddetto *albero delle idee*, dove qualunque persona può presentare proposte per migliorare i processi. Questo aspetto è fondamentale per creare *engangement* tra tutti gli *stakeholders*.
Passando agli aspetti un po' più tecnici, nell'ufficio amministrazione, ogni qualvolta il presidente chiedeva informazioni riguardo il numero di atleti, i pagamenti effettuati e via dicendo, le segretarie perdevano tempo per rispondere, e questo costituiva sostanzialmente *muda*. Anche in questo caso è stato deciso di inserire una lavagna all'interno dell'ufficio e con l'aiuto di alcuni bollini si va a identificare per esempio chi ha pagato e chi ancora deve pagare.

Gestione dei mezzi di trasporto

Successivamente si sono resi conto di avere un altro problema relativo ai mezzi di trasporto. Lo sci club Drusciè ha tredici furgoni all'interno della propria flotta che vuol dire tredici gestioni di gomme, tredici tagliandi di controllo e via dicendo. A questo punto il presidente Alberti ha deciso di aprire un *A3 report*, il cui scopo è quello di cercare il problema, descriverlo in modo essenziale, sviluppare ipotesi per risolverlo e condividere la soluzione. La fase successiva è stata quella dell'analisi dei costi, per poi passare all'*heijunka*, che è il livellamento delle linee produttive, ma applicato al nostro caso, inteso ai chilometri percorsi. Bisogna stare attenti a non superare la soglia dei chilometri che si possono percorrere, inseriti nel contratto di noleggio, visto che l'obiettivo di fondo è proprio quello di minimizzare gli sprechi e aumentare la creazione del valore.
Così in primis è stato inserito su ciascun furgone un transponder (un geolocalizzatore), che permette di vedere in tempo reale il numero di chilometri di ciascun furgone in modo che possano essere inviate da parte del presidente notifiche *push* direttamente all'allenatore per ricordargli, ad esempio di cambiare le gomme, l'olio...
Come posso utilizzare questi dati? La risposta è nell'ennesima lavagna utilizzata dallo sci club che mostra se il noleggio dei mezzi è a lungo o a breve termine, la targa, i chilometri massimi da contratto, quando scade il contratto, il nome dell'allenatore che lo utilizza. I magneti gialli identificano quando un allenatore sfora con i chilometri o c'è qualche problema, ma il mezzo può andare avanti lo stesso, quelli rossi significano che c'è un'anomalia e la macchina deve essere fermata obbligatoriamente.
Il risultato di questo cambiamento di pensiero ha permesso allo sci club, nella gestione dei mezzi di trasporto una sensibile riduzione dei costi.

App Mobile

La creazione di un'app è un metodo per ridurre quelli che sono gli sprechi nella gestione delle informazioni in possesso della segreteria. Chiunque può trovare tutti i programmi sportivi, le gare; ci sono, inoltre, notifiche *push* che possono essere inviate dalla segreteria, e poi all'interno della sezione *scopri i tuoi vantaggi* ci sono tutte le convenzioni che lo sci club stipula con i suoi sponsor. Ultimamente è stata anche implementata una parte riservata a *Cortina 2026*, che lega qualsiasi *stakeholder* a Cortina per iniziare un processo di coinvolgimento che porterà a questo grandissimo evento.

Valore aggiunto

Il *valore aggiunto* dello sci club Drusciè si sostanzia nelle *risorse umane*: ottimo lavoro di squadra, coordinamento tra le funzioni e le competenze di tutti messe a disposizione di tutti. Questo consente anche per coloro che sono meno capaci in alcune abilità di sfruttare l'esperienza dei colleghi che magari sono più bravi e viceversa. Altro aspetto rilevante è rappresentato dal *cost saving*, ossia la riduzione dei costi che permette di sfruttare quei risparmi in nuovi investimenti.

Conclusioni

Un'azienda di servizi, come un'associazione sportiva presenta molte differenze rispetto alla Toyota, poiché i servizi rispondono a caratteristiche differenti e più difficili da individuare rispetto ad un'azienda che trasforma, ma si è dimostrato che le tecniche *lean* possono fornire un valido aiuto alla risoluzione delle inefficienze e degli sprechi. Le risorse umane sono il *valore aggiunto*, poiché solo grazie al loro *know-how* e alla capacità di adattarsi all'applicazione di una filosofia diversa da quella tradizionale, ossia il *lean thinking* si possono raggiungere grandi risultati. Così facendo bastano solo pochi anni, non senza difficoltà, ma grazie alla disponibilità della squadra, per trasformare completamente *un'impresa muta* in *un'impresa parlante*, dove tutti sono coinvolti direttamente nei processi aziendali, fattore importantissimo per il raggiungimento della mission.

Estratto dalla tesi di laurea

Lean thinking come fonte di vantaggio competitivo e creazione del valore: il caso sci club Drusciè

di Carmine Foscolo