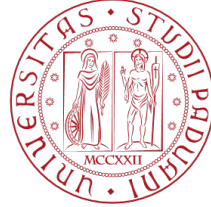


1222·2022
800
ANNI



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

Dipartimento di Tecnica e Gestione dei Sistemi Industriali

Corso di laurea magistrale in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea

APPLICAZIONI DI LEAN MANAGEMENT IN GENIO NET

Relatore

Ch. mo Prof. Roberto Panizzolo

Correlatore

Sig. Stefano Vecchi

Laureando:

Andrea Gelmini

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

RINGRAZIAMENTI

Nell'esprimere i miei ringraziamenti, la lista di persone a cui vorrei dedicare anche solo una parola sono tante.

Parto dalle più importanti, ossia dalla mia famiglia: i miei genitori e i miei fratelli sono sempre stati presenti e fare il tifo per me, e gli sono grato dal profondo del cuore. Ringrazio te papà perché mi hai sempre sostenuto, sia con le parole di incitamento a migliorare sempre di più, sia economicamente, sempre al mio fianco e aggiornato e interessato per il mio percorso, universitario e lavorativo. Sei per me un grande esempio.

Ringrazio te mamma per le parole di confronto e di conforto che in questi cinque anni di studio sono state presenti e importanti per portare avanti al meglio il mio percorso di studi e di vita, sei per me un esempio immenso di amore.

Ringrazio te Laura, per l'immensa possibilità che mi hai dato, ancora nel lontano 2014, di permettermi di frequentare quello che è stato il percorso che mi ha permesso negli anni di ottenere tutto ciò, dalle due lauree ai tanti lavori che ho potuto affiancare, tutto ciò condito di belle emozioni e belle relazioni, che altrimenti non ci sarebbero state o sarebbero state di minor qualità. E ora di vivere il mio sogno.

Ringrazio te Silvia per essermi stata vicina sempre e avermi guidato soprattutto nei momenti di scelta a prendere la strada che mi permettesse di ottenere più risultati, nel campo che conta davvero, ossia il campo personale e relazionale.

Ringrazio te Simone per l'esempio di disciplina che sempre hai e sempre dimostri, soprattutto nello sport.

Passo ora a ringraziare le altre persone che sono state con me in questi anni.

Grazie Roberta, perché grazie a te ho potuto vivere e realizzare nell'ultimo anno un sacco di crescita sia nel campo dell'apprendimento sia a livello personale e relazionale. Elencare tutto qui non mi è possibile, altrimenti la tesi sarebbe su di te, ma una cosa per tutti è l'esempio che mi dai di felicità e amore che infondi e dai alle altre persone, averti al mio fianco è per me un onore e una gioia.

Grazie Luca, amico fedele e sempre presente per me, aver condiviso questi anni con te al mio fianco ha reso tutto più leggero e divertente, con un pizzico di varietà e spensieratezza, sei un vero amico.

Grazie Emanuele per i cinque anni vissuti accanto sui banchi dell'università, a condividere momenti belli e momenti impegnativi che hanno caratterizzato questi cinque anni. Laureati insieme alla triennale, concludere con te anche questo secondo ciclo di studi rende il tutto perfetto, a simbolo di quanto siamo stati sempre presenti l'uno per l'altro.

Grazie ragazzi della Coyc, ringraziarvi ad uno ad uno sarebbe lungo, ma credo di poter dire per tutti che siete per me come una seconda famiglia, è importante e bello avervi come amici e compagni di viaggio.

Grazie poi a tutti voi di Genio, a Chiara, Kofi, Carmine, Stefano, Rosy e tutti i ragazzi della Soft Skills Accademy, in particolare gli Eagles. Sono fiero e grato di avervi nella mia vita perché le date un sacco di sapore in più. Grazie perché permettete di vivere il mio sogno e mi permettete di farlo insieme a chi ha deciso di vincere, e vincere di squadra facendo la differenza per altri essere umani.

SOMMARIO

Il seguente elaborato è stato creato con l'ottica di trattare e valutare come siano state applicate, nel passato e attualmente, le modalità e gli approcci Lean nell'azienda Genio Net, in cui il candidato sta lavorando.

Si è partiti trattando i concetti del Lean Thinking, partendo da quelle che sono le basi di Lean derivanti da Toyota, quindi il focus legato alla diminuzione degli sprechi a livello aziendale e un'attitudine a cercare invece un'ottimizzazione del lavoro.

Si parla alla fine del primo capitolo delle evoluzioni che negli ultimi anni ha avuto il pensiero snello, visto qui in tre modalità che ne esaltano e valorizzano i principi: la consulenza, la formazione e il coaching.

Si va quindi a vedere come tali fondamenti e principi siano stati trattati e utilizzati nell'azienda su cui si è andati a scrivere, ossia Genio Net, una rete di imprese con mission quella di far re-innamorare le persone dello studio, attraverso un percorso di creazione del proprio metodo di studio personalizzato, grazie a figure come il tutor personale di apprendimento e molti altri servizi. Ciò viene avvalorato dalle collaborazioni importanti che l'azienda ha stretto negli anni, conseguenza data dalla grande professionalità e dai risultati sorprendenti e straordinari ottenuti dai clienti.

Si entra poi con il terzo capitolo a trattare le innovazioni che sono state effettuate dalla creazione dell'azienda ad oggi, da una riduzione dei tempi di tutoring per ottenere risultati più performanti, alla creazione di procedure per standardizzare i processi, al test Amos per profilare i clienti, a vantaggio di un aiuto più completo ed esaustivo.

Nel quarto capitolo invece viene trattata quella che è stata la parte effettuata e redatta dal candidato con l'azienda, ossia la creazione di una Pipeline aziendale, ossia una sorta di catena di montaggio in cui si possono vedere i vari step da seguire per crescere nell'azienda, con presenza di KPI e KQI, e altri fattori e indici che rendono il processo di crescita a livello personale e a livello di azienda ancor più veloce e ottimizzato, grazie all'applicazione del protocollo ARMS attuato dalla collaborazione con Marco Belzani, esperto di produttività.

INDICE

1. Introduzione	1
2. Il Lean Thinking	
2.1 Introduzione al Lean Thinking	5
2.2 Fondamenti e principi del pensiero snello	9
2.3 Gli sprechi nel Lean Thinking	18
2.4 House of Lean	22
2.5 Evoluzione del Lean Thinking	23
2.6 Feedback come strumento Lean	28
3. Genio Net	
3.1 La storia dell'azienda	32
3.2 La mission di Genio Net	34
3.3 Introduzione del test Amos e del metodo personalizzato	35
3.4 La collaborazione con lo studio "Saper Capire" del CNR	36
3.5 La ricerca Amos	39
3.6 La ricerca Resilienza	43
3.7 Altre iniziative	44
3.8 Le pubblicazioni di Genio Net	45
4. Le innovazioni snelle in Genio Net	
4.1 Le ore di tutoring	49
4.2 Le procedure standard	52
4.3 L'accademia della vendita	54
4.4 I laboratori e il pre-corso	56
4.5 Il post vendita	56
4.6 Il test Amos	57

5. Le pipeline in Genio Net	
5.1 Marco Belzani: una collaborazione “produttiva”	60
5.2 Il protocollo “Arms”	61
5.3 La pipeline: uno strumento di consapevolezza	64
5.4 La pipeline in Genio Net: ruoli, nomine e feed	67
5.5 La pipeline: modalità e risultati in Genio Net	72
6. Conclusioni	77
Appendice	81
Bibliografia	85

INTRODUZIONE

Questo lavoro di tesi si basa sull'esperienza maturata da novembre 2021 fino all'attuale aprile 2023, nell'azienda Genio in 21 giorni, ubicata a Verona. L'azienda si posiziona nel settore della formazione e in particolare dell'apprendimento strategico.

Dalla nascita di Genio in 21 giorni ad oggi i principi della Lean production applicata ai servizi è stata la base di crescita dell'azienda, e motivo per cui in poco tempo sia diventata la prima e attualmente indiscussa azienda nel suo campo.

La particolarità e peculiarità di tale tesi è l'applicazione "fuori settore" dei concetti di Lean, in quanto l'azienda offre corsi di formazione e corsi di aggiornamento professionale, quindi parliamo di un approccio di Lean Thinking, un'evoluzione dell'iniziale Lean Production applicata ai processi produttivi.

Si è deciso di fare la tesi su questo tema in quanto siano stati importanti e di valore gli interventi che a livello umano sono stati fatti nell'azienda da quando è nata fino ad oggi.

Attualmente è diventata una multinazionale con dei processi notevolmente ottimizzati, grazie al costante focus che l'impresa e i suoi componenti, dagli istruttori alle persone in formazione, hanno nel voler chiedersi sempre di più, in termini non di fatturato ma di qualità, punto focale che ha permesso di divenire leader di settore a livello italiano.

Nel primo capitolo sono presentati i principi di Lean Production, su cui si basa la tesi. In particolare si sono andati a trattare i principi del pensiero snello, per poi parlare degli sprechi aziendali, passando poi alla House of Lean. Il capitolo termina con la spiegazione di quella che è l'evoluzione della Lean Production a livello delle aziende di servizi, ossia la Lean Thinking, nei suoi strumenti 4 elementi chiave: la consulenza, la formazione, il coaching e il feedback.

Nel secondo capitolo verrà presentata e descritta l'azienda "madre", ossia Genio NET, centro della multinazionale. Infatti parliamo di una rete di imprese.

In seguito è stata effettuata un'analisi dello stato attuale dell'azienda e dei suoi processi: come i processi sono nati nella testa degli ideatori, a poi la messa a terra di questi, per poter poi parlare di quelli che sono stati i continui miglioramenti che hanno permesso all'azienda di divenire quello che è ora, e di poter offrire una formazione di qualità, verificata e certificata da numerosi studiosi e esperti, di cui parleremo approfonditamente.

Nel terzo capitolo si sono trattate le innovazioni che negli anni si sono susseguite, fino a rendere l'azienda come la vediamo ora, con il percorso Genio che ora è ufficialmente un metodo considerato scientifico.

Ciò è potuto avvenire grazie a innovazioni come il Test Amos, questionario molto valido e importante, che permette ai tutor di poter andare in maniera chirurgica a creare un metodo di studio su misura fin dai primi contatti con il cliente-corsista.

Altre innovazioni importanti sono state le 7 ore di tutoring, strutturate e potenziate da approfondimenti e arricchimenti prima non presenti nelle 30 ore di tutoring offerte.

Infine si è parlato della cura nel post-vendita e l'introduzione di serate di approfondimento aperte al pubblico, che permettono a clienti che ancora non conoscono l'azienda di poter seguire una serata ricca di spunti e non di vendita, quindi in un clima più accogliente.

Il quarto capitolo illustra l'intervento di Lean Production attuata nell'azienda a livello di "linea produttiva", denominata pipeline, attuata da un team di esperti, capitanata dal master di produttività Marco Belzani.

Tale innovazione è centrale e cruciale in questo elaborato, in quanto sia un primo step molto importante messo in atto del protocollo ARMS.

La pipeline, in tale protocollo, rientra nella A di Aware, ossia consapevolezza, primo step necessario per voler migliorare e ottimizzare un'azienda, ancor prima di rimuovere le abitudini improduttive (Remove), di aggiungere quelle produttive (Move to) e standardizzare e condividere (Share).

Di seguito un elenco dei principali argomenti trattati nei vari capitoli:

- nel primo capitolo si parla di Lean Thinking E Lean Production, Fondamenti e principi del pensiero snello, Gli sprechi nella gestione snella, la House of Lean e l'Evoluzione del Lean Thinking
- Nel secondo capitolo si è toccata La storia e la mission di Genio Net, le collaborazioni con figure come Emilia Costa e Riccardo Venturini e con il CNR e l'introduzione del test Amos e del metodo personalizzato
- Nel terzo capitolo si parla invece di Innovazioni nel campo del tutoring: da 30 a 7 ore, il Test Amos, la Standardizzazione delle procedure, l'accademia della vendita e l'introduzione dei laboratori e del pre-corso
- Nel quarto capitolo si tratta invece della ricerca svolta dal candidato, in collaborazione con Marco Belzani e il protocollo "Arms", nella creazione delle pipeline, definendone ruoli, nomine e feed, modalità e risultati in Genio Net

CAPITOLO I: IL LEAN THINKING

Questo capitolo presenta le tematiche che più sono state importanti per lo sviluppo dell'azienda Genio Net, che poi potremo vedere nel pratico nel capitolo II e III.

Partendo dalla produzione di massa di stampo fordista, si passa poi a parlare del metodo Toyota, ossia il pensiero Lean. In ultima battuta si è trattata un'ultima evoluzione del pensiero snello, legato alla formazione e al coaching.

1.1 IL LEAN THINKING

Il Lean Thinking, o pensiero snello, consiste nel permettere, a un'azienda manifatturiera o di servizi, di lavorare basandosi sull'ottimizzazione delle risorse, interne o esterne, riduzione degli sprechi, aumento delle attività a valore aggiunto, e conseguente diminuzione delle attività non a valore, e miglioramento continuo.

Tale pensiero è una filosofia derivata da un'evoluzione storica iniziata nei primi anni del Novecento e ancor oggi in continuo e pieno sviluppo, come vediamo nell'immagine sotto. Tale pensiero in origine era stato concepito in legame ai processi produttivi, e veniva denominato Lean Production, ma a seguito del cambio di focus delle aziende sui servizi e sull'aumento dei prodotti non fisici, si è adattato anch'esso, in modo da poter essere applicato e applicabile in ogni settore, senza limitazioni.

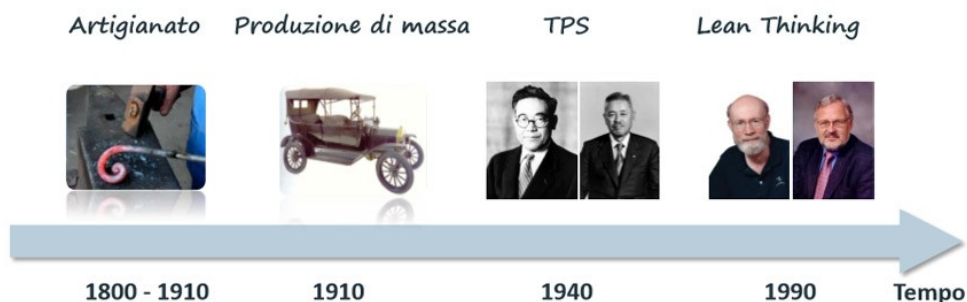


Fig1.1¹”La rivoluzione: dalla produzione di massa alla Lean”

¹ Fig.1.1 La rivoluzione della produttività nel 900. Fonte: <https://www.considi.it/lean-thinking/>

Primi cambiamenti importanti si hanno con Frederick Taylor (1856-1915) che , nel 1911, crea la teoria di un'organizzazione scientifica del lavoro² basata su un sistema di produzione focalizzata alla ricerca del One Best Way (la miglior soluzione) e alla cancellazione di tutti gli sprechi, sia di tempo e che di energia.

Si introduce così una modalità che permette di dividere il processo produttivo in unità elementari e ripetitive, ognuna affidata ad un operaio, il quale deve rispettare regole e tempi previsti.

Nei primi del '90 l'imprenditore statunitense Henry Ford (1863–1947) utilizza tale metodo nella sua casa automobilistica, la Ford Motor Company, fondata nel 1903³, introducendo la nozione di produzione di massa.

Il concetto chiave e innovativo di questo approccio risiede nell' "intercambiabilità completa dei pezzi e nella semplicità d'incastro"⁴: Ford infatti insistette sull'uso del sistema di regolazione per ogni pezzo nel corso del processo produttivo completo, in modo da diminuire il numero di pezzi utilizzati e renderli maggiormente assemblabili.

Altro aspetto importante è l'adozione della linea di montaggio, in movimento: meccanismo in cui il prodotto, tramite nastro trasportatore, scorre nelle zone dell'azienda, subendo le varie fasi di assemblaggio con movimenti ripetitivi e meccanici dei lavoratori, questi ultimi rimanendo fermi nella loro postazione.

² F.W.Taylor, The Principles of Scientific Management, Edizione 86 di Management History Series, 1911
Fonte: <https://www.considi.it/lean-thinking/>

³ Ford fonte: <https://it.wikipedia.org/wiki/Ford>

⁴ D.T. Jones, J.P. Womack e D. Roos, La macchina che ha cambiato il mondo, Rizzoli, Milano, 1993, p. 29

Con la produzione di massa si ottengono:

- una forte standardizzazione
- una maggior semplicità di utilizzo e manutenzione del prodotto
- una diminuzione dei tempi e della quantità di lavoro.

In aggiunta vengono utilizzate le economie di scala avendo un minor costo medio unitario di produzione, adottando una logica push (“spinta”) dal mercato e non pull (“tirata”) da esso.

E' qui che in Giappone si sviluppa un nuovo e innovativo contesto che si sviluppa in pieno dopo guerra, periodo compreso tra il 1948 e il 1975, quando la fabbrica automobilistica Toyota, grazie a Sakichi Toyoda, Kiichiro Toyoda ma in particolare a Taiichi Ohno, dà vita e perfeziona negli anni il Toyota Production System (TPS).

Il Toyota Production System è un sistema di organizzazione della produzione che venne ideata nell'azienda giapponese fondata dalla famiglia Toyoda, la Toyota Motor Company, nome trasformato da Toyoda in Toyota per motivi scaramantici; infatti in giapponese Toyota si scrive con otto, numero fortunato, colpi di pennello, invece che sette.

Le origini della famosa multinazionale giapponese, oggi Toyota Motor Corporation, iniziarono nel 1933, quando la Toyota Utomatic Loom, società produttrice di telai tessili fondata da Sakichi Toyoda, "re degli inventori giapponesi", nel 1890, aprì una divisione destinata alla produzione delle automobili diretta poi dal figlio Kiichiro Toyoda ⁵.

⁵ Toyota Production System (T.P.S.) di Taiichi Ohno FONTE:<https://www.headvisor.it/toyota-production-system-taiichi-ohno>

La divisione venne tramutata in una società indipendente nel 1937, la Toyota Motor Company. Ciò fu facilitato dal governo giapponese, che spinse la società a specializzarsi nella produzione di autocarri per l'Esercito imperiale giapponese.

Il contesto socio economico post-guerra rese inapplicabile il modello produttivo fordista occidentale in Toyota, e in aggiunta la mancanza di capitali che caratterizzava l'economia giapponese e gli elevati costi di produzione, in particolare delle materie prime, non consentivano infatti di creare, come accadeva in occidente, economie di scala che portassero ad un abbattimento dei costi unitari.

Qui Taiichi Ohno, allora direttore generale, rese Toyota quella che conosciamo oggi. Taiichi Ohno, nato nel 1912, dedicò quasi tutta la sua vita lavorativa al servizio della famiglia Toyoda, inizialmente come impiegato nella produzione di telai.

In seguito fece carriera nel ramo automobilistico fino a diventare membro del consiglio esecutivo della Compagnia. Fu in quel momento che egli si rese conto presto che era necessario cambiare il metodo produttivo, superando i principi fordisti.

Taiichi Ohno fece diversi viaggi in Usa, con l'obiettivo di studiare il modello fordista, e ne rimase negativamente stupito dall'organizzazione della catena di montaggio, a suo avviso pieno di sprechi.

Rimase d'altra parte particolarmente colpito dal modello di una catena di negozi, i Piggly Wiggy, per l'aver creato un percorso obbligato lungo il quale dei prodotti posti sulle mensole potevano essere prelevati e poi pagati all'uscita.

Taiichi Ohno traspose tale principio in Toyota, regolando il tasso di produzione in base alla domanda, in ottica pull, opponendosi in tal maniera al fordismo, caratterizzato da una produzione di massa concentrata sull'offerta, ossia push.

Studiando e prendendo spunto da un supermercato americano nacque quella che fu l'evoluzione della produzione di massa.

Negli anni il concetto di Lean Production è stato applicato anche ad altri contesti industriali e culturali⁶, assumendo ulteriori denominazioni, come:

-Lean Design: si pone attenzione alle singole caratteristiche del prodotto, portando soddisfazione al cliente sia dal punto di vista funzionale, sia da un punto di vista estetico e di significato;

-Lean Office: offre strumenti che rendono più ordinati gli uffici di un'azienda, così da ottenere minori sprechi di risorse e di tempo;

-Lean Management: utilizzata per rendere i manager in linea con la filosofia lean, arrivando ad un'organizzazione ottimale valorizzando ogni opportunità e ogni risorsa;

-Lean Accounting: dà la possibilità di analizzare le attività interne di un determinato processo, in modo da evidenziarne criticità varie e valutare soluzioni efficaci.

Tali definizioni sono tutte definizioni che fanno riferimento alla più generica filosofia denominata Lean Thinking, o pensiero snello.

1.2 FONDAMENTI E PRINCIPI DEL PENSIERO SNELLO

Il Lean Thinking è una vera e propria filosofia: vede infatti una nuova modalità di pensare, ossia vi è focus sul processo di apprendimento e miglioramento legato non solo agli strumenti ed ai metodi ma anche alla cultura aziendale.

⁶ King P. L., Lean Thinking per le aziende di processo, Hoepli Editore, Milano, 2017

Tale sistema, come illustrato alla pagina successiva, si concentra su⁷:

- Focus al cliente, di qualsiasi natura sia, finale o interno, per cui è fondamentale capirne e valorizzarne i fabbisogni per creare valore aggiunto alla persona;
- il contributo umano, ossia l'allineamento verso un comune obiettivo per ottenere risultati gratificanti e validi per i membri dell'azienda.

A tal proposito vi sono due concetti che vale la pena citare⁸:

-Monozukuri, ossia sinonimo di fare le cose, è la passione o l'arte di fare cose, che in Toyota implica il mantenimento dello spirito dell'artigianato all'interno della produzione industriale, cercando sempre di migliorare la qualità e ridurre i costi attraverso il kaizen, ossia il miglioramento continuo.

-Hitozukuri, significa fare le persone, è la passione e l'arte di sviluppare le persone attraverso un processo educativo, con enfasi sull'apprendimento permanente. Si tratta di sviluppare le capacità delle persone nella loro area di competenza, nonché la loro capacità di lavorare con gli altri oltre i confini funzionali.

- la lotta ai Muda, ossia ridurre, con l'obiettivo di eliminare, l'insieme della attività che non apportano valore al prodotto, che sia un bene o un servizio, e di conseguenza al cliente.
- il Kaizen: termine particolarmente usato anche nell'azienda di Genio Net, derivante dall'unione di due termini nipponici, ossia Kai e Zen, il primo significa "cambiamento" e il secondo "migliore"⁹.

⁷ Tratto dalla prefazione a cura di Roberto Minella del libro di G.Perrella a cura di Nomos, Il sistema Toyota per la nuova competitività. Leadership di costo e di servizio, Franco Angeli, Milano, 2009

⁸ Monozukuri, Hitozukuri, Kotozukuri <https://istitutolean.it/monozukuri-hitozukuri-kotozukuri/>

⁹Kaizen il metodo Giapponese per il miglioramento continuo FONTE: <https://www.businesscoachingitalia.com/kaizen-il-metodo-giapponese-per-il-miglioramento-continuo/>

Tale processo, messo come base e come punto focale della strategia aziendale, permette di continuare e perpetuare quello che si vuole ottenere, producendolo sempre meglio, con un mantra che a livello aziendale è divenuto: “Senza fretta, ma senza sosta!”. Tutta l’azienda, dai senior manager ai dipendenti, è tenuta a partecipare attivamente a tale miglioramento continuo, per rimanere aggiornati con i tempi e poter lavorare sempre più di qualità.

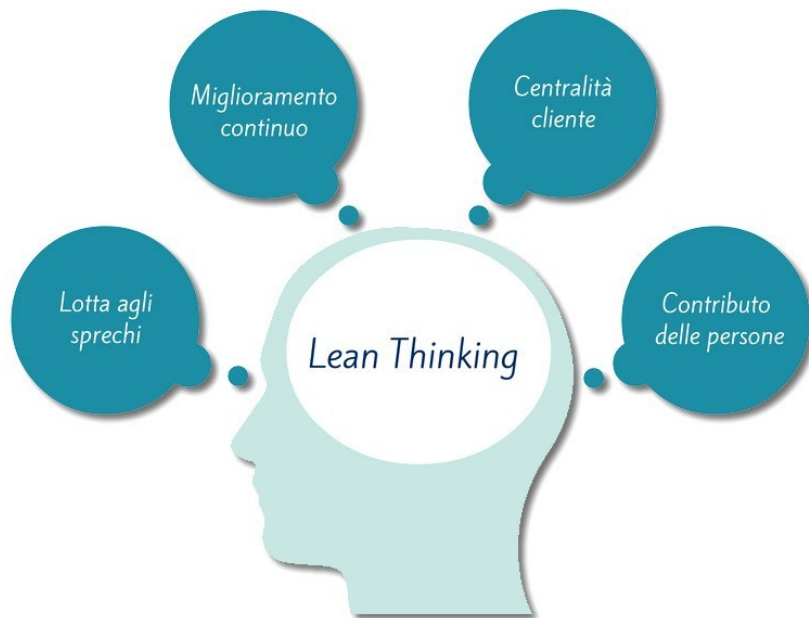


Fig 1.2¹⁰ Lean Thinking: significato, principi, strumenti e risultati

J.P. Womack e D.T. Jones, nel 1996, hanno definito cinque principi chiave del Lean Thinking, illustrati qui sotto, per poter eliminare gli sprechi e migliorare le prestazioni

¹⁰Lean Thinking: significato, principi, strumenti e risultati FONTE: <https://www.considi.it/lean-thinking/>

aziendali. L'obiettivo concreto di tali principi è fare ottenere maggiori risultati ottimizzando tempo, spazio, fatica, macchinari e risorse¹¹.



Fig 1.3¹² I 5 principi della lean production

¹¹ J.P. Womack, D.T. Jones, dall'introduzione di Lean Thinking. Come creare valore e bandire gli sprechi, Guerini Next, traduzione italiana a cura di A. Poli, 2000

¹²I 5 principi della lean production FONTE: <https://www.opta.it/operations-management/lean-production/principi-lean-production>

Analizzando nel dettaglio i cinque principi, abbiamo¹³:

1) Valore percepito dal cliente

L'azienda esiste se c'è qualcuno che compra i suoi prodotti/servizi. Il mio prodotto deve soddisfare ciò di cui il mio cliente ha bisogno e per il quale è disposto a spendere, ad investire e dedicare attenzione.

Il focus dunque deve essere fortemente rivolto al cliente. Poi serve averlo sull'azienda e sulle persone che ci lavorano, operai e manager, ovvero coloro che garantiscono che la collaborazione con il cliente vada a buon fine, e vi sia un vincere-vincere.

Spesso invece il cliente è percepito come una controparte quasi ostile, non disposta a riconoscere il reale valore del nostro lavoro, visione che limita tantissimo le nostre prospettive di crescita e miglioramento, e di conseguenza si ha una diminuzione delle possibilità che la nostra azienda abbia successo.

“Chi è per me il cliente?”. Il cliente cambia in modo incessante seguendo i cambiamenti della società. (...) Bisogna abbandonare un modello centrato sulla produzione e procedere cambiando il sistema produttivo in un'ottica centrata sul cliente¹⁴”.

2) Flusso del valore

L'attenzione presentata nel punto precedente al cliente e alle sue aspettative va quindi concretizzata all'interno dell'azienda, ove è prioritario sapere cosa generi quel valore e in che modo sviluppare la soluzione per il problema del nostro cliente.

È il momento di capire se i processi, di qualsivoglia natura, informativi, fisici e produttivi, sono coerenti con le richieste del mercato.

¹³ I 5 principi della Lean Production FONTE: <https://www.opta.it/operations-management/lean-production/principi-lean-production>

¹⁴ Wakamatsu Y, Il valore della produzione nel Toyota Production System. La straordinaria saggezza del Monozukuri, Franco Angeli, 2016, p. 38

In tal modo possiamo iniziare a vedere in ottica “lean” la nostra realtà rispondendo ad domanda, semplice nella sua natura quanto importante per i suoi effetti: “questa attività ha valore per il mio cliente?”.

Analizzando e valutando attentamente i nostri processi, le consuetudini consolidate, le procedure attuate, possiamo iniziare a capire meglio le attività che vengono eseguite tutti i giorni e capire se esse creino davvero valore per il nostro cliente.

I Giapponesi etichettano le attività che non producono valore aggiunto come “Muda”, ossia spreco aziendale, di varia natura.

Appare chiaro come l’azienda debba diventare sempre più brava a riconoscere le attività importanti e concentrarsi solo su quelle, con l’obiettivo di eliminare, o quantomeno ridurre il più possibile, i Muda presenti nei processi.

L’attuare tale principio non è facile, perché alcuni aspetti potrebbero non essere di valore per il cliente ma esserlo per l’azienda. Si lavora quindi per eliminare le attività che, in assoluto, non hanno valore, e che rappresentano puro spreco, portando diminuzione di fatturato o perdita di tempo.

3) Flow continuo di produzione

Se inizialmente l’azienda punta ridurre gli sprechi di tempo, risorse e denaro, ossia mette maggior focus sulle attività non a valore per eliminarle il più possibile, le attività a valore aggiunto diventano poi il fulcro di tutti gli sforzi aziendali.

Tali attività devono procedere continue e costanti, in un flusso continuativo.

Le varie funzioni aziendali collaborano e agiscono al fine di “snellire” questo processo e portarlo maggiormente verso il cliente. Tale avanzamento va ricercato sia nel momento importante della pianificazione, come poi nel momento di adottare tale piano, con l’obiettivo di:

- diminuire il lead time (LT)
- sviluppare layout funzionali, ossia adeguati e coerenti
- Controllare in maniera costante l’avanzamento dell’ordine e della produzione

La soluzione qui ottimale è rappresentata dal One Piece Flow, che significa "flusso a pezzo singolo". Con tale termine si intende una produzione o un montaggio, in cui la fabbricazione avviene sulla base di pezzi singoli, che "fluiscono" attraverso l'intero sistema di produzione senza giacenze intermedie o scorte.

Una linea di montaggio così organizzata si può adattare rapidamente, in modo tale che prodotti diversi in quantità numeriche, piccole o grandi che siano, possono essere montati in successione¹⁵.

Qui vi potrebbe essere uno dei principali equivoci legati al Lean manufacturing, ossia il pensare che solo le aziende che lavorano in linea possano applicare tale concetto di flusso continuo.

In verità tale modalità di produzione è valida per ogni azienda: chi lavora in linea ha la fortuna di una applicare in maniera facilitata questo principio.

¹⁵ Soluzione lean management one-piece-flow FONTE:<https://www.iem-italia.eu/articolo/soluzione-lean-management-one-piece-flow/>

4) Pull

Non basta produrre con il flusso continuo sopra descritto, occorre essere sincronizzati con le richieste dei clienti e del mercato.

Un sistema di produzione snella quindi deve avere la capacità di seguire le variazioni del contesto economico, rispettando ugualmente la cadenza produttiva, ossia il Takt Time, che il cliente stesso crea con le sue richieste.

Avere il focus sulle attività a valore e generare l'output in tempi e modi non desiderati e coerenti con le richieste del cliente va contro ai principi Lean, in quanto diventa esso stesso Muda, ossia spreco.

Per queste ragioni è importante che la produzione sia guidata dai clienti e non dagli addetti alla programmazione. Solo così potremmo avere una logica "pull", ossia un mercato che "tira" la produzione.

L'azienda produrrà solo ciò che è richiesto, nelle quantità necessarie e al momento giusto, limitando gli sprechi e soddisfacendo le aspettative e i bisogni del cliente in maniera ottimale.

Da ciò deriva che tutte le attività saranno orientate a dare risposta alle richieste del cliente, con l'obiettivo che tale risposta sia:

- efficace, per soddisfare i bisogni chiesti
- efficiente, per gestire al meglio le risorse aziendali.

5) Perfection

Ora che abbiamo chiaro che alla base della piramide vi è il valore percepito dal cliente, che guida ogni decisione aziendale, dopo aver lavorato per eliminare gli sprechi e per far “fluire” la produzione e per essere in linea con le richieste del cliente e, dunque, con il mercato, la trasformazione verso l’impresa “lean” è così conclusa?

No! Possiamo anzi dire che siamo solo all’inizio, nel senso che l’azienda si deve continuamente rapportare con l’obiettivo costituito dalla creazione pura di valore aggiunto: qui vi sta l’essenza del miglioramento continuo.

Eliminare i Muda che vi sono all’interno di un’azienda rappresenta una ricerca continua, non vi è un processo per cui si possa ottenere la soluzione perfetta, ma si può continuare a ricercare tale perfezione, da vedere come una sorta di sfida costante da giocare nella quotidianità della vita aziendale.

Il Kaizen è un processo altamente democratico applicabile ad una azienda¹⁶: è per tutti e va applicato a tutto: ognuno in azienda deve concentrarsi nell’impegno costante verso miglioramento costituito da piccoli e continui progressi, che sommati nel tempo e nel complessivo portano a enormi benefici aziendali, in termini di aumento di fatturato, di utile o di tempo.

Credere che il Kaizen sia solamente un certo numero di tecniche non solo è una visione limitante, ma non permette all’azienda stessa di raggiungere i propri traguardi ambiziosi, o non spingersi fino dove potrebbe, limitandosi in un certo qual modo da sola.

¹⁶ I 5 principi della Lean Production FONTE: <https://www.opta.it/operations-management/lean-production/principi-lean-production>

1.3 GLI SPRECHI

Lo spreco, o Muda in giapponese, è costituito da tutte quelle attività o modi di utilizzare le risorse che non forniscono al prodotto un valore percepito dal cliente, vengono, anzi, viste come un ostacolo alla continua ricerca della perfezione e pertanto vanno eliminate. Taiichi Ohno individuò sette diversi tipi di sprechi¹⁷, come si può vedere dall'illustrazione, da lui denominati “peccati capitali del modo di produzione tradizionale”:



Fig.1.4 “I 7 sprechi in azienda”¹⁸

¹⁷ T. Ohno, Lo Spirito Toyota, Einaudi, Torino, 1993

¹⁸ Come eliminare i 7 sprechi Muda in produzione, grazie al Metodo Flessibilità Produttiva
FONTE: <https://www.flexible-production.com/come-eliminare-i-7-sprechi-muda-in-produzione-grazie-al-metodo-flessibilita-produttiva/>

a) Sovrapproduzione:

Produrre una quantità di beni e servizi superiore alla domanda del cliente, per cui il cliente non è disposto a pagare¹⁹.

È lo spreco più pericoloso, dato che comporta l'utilizzo inutile delle risorse, materiali e umane, l'impiego di magazzini per contenere le scorte, trasporti e movimenti aggiuntivi, e l'aumento dei costi.

Tale spreco causa gli altri 6 sprechi.

b) Attese:

Questo è lo spreco più facilmente riconoscibile. Si manifesta ogni volta che marcio compiti non si muovono. Tale tempo perso lo si individua facilmente perché, ad esempio, vi possono essere le merci in attesa di essere consegnate, o apparecchiature in attesa di riparazione, o un documento in attesa di approvazione.

c) Trasporti:

Tale Muda riguarda lo spostamento di risorse in cui non avviene alcuna trasformazione: risulta quindi non dare a valore aggiunto, anzi ne può ridurre il valore, spendendo più tempo, energie e risorse.

Inoltre vi può essere il rischio di danneggiare o perdere il prodotto.

d) Processi:

Utilizzare più risorse rispetto al necessario per le attività produttive o avere funzioni superflue, non richieste dal cliente, produce solo sprechi. Tali lavorazioni infatti non aggiungono valore per il cliente finale. Si manifesta quando il processo di produzione non dispone di mezzi e procedure adeguate, con inefficienze organizzative, ridondanza delle attività o complessità eccessiva di queste. Ad esempio l'utilizzo di attrezzature o macchinari capacità produttive superiori a quanto richiesto portano a un utilizzo ridotto e quindi potenziale inutile.

e) Scorte:

¹⁹ I 7 Sprechi di Lean FONTE: <https://kanbanize.com/it/lean-management-it/valore-spreco/7-sprechi-lean>

Le scorte, che siano materie prime, semilavorati(WIP) o prodotti finiti in eccesso portano a uno spreco di spazio e di risorse finanziarie.

Il tempo di giacenza non crea infatti valore aggiunto, anzi può portare danni per il trasporto, con una conseguente diminuzione della qualità e con il rischio di obsolescenza.

f) Movimenti inutili:

Fa riferimento ai lavoratori e macchine che possono subire danneggiamenti, usure o problemi di sicurezza durante gli spostamenti inutili, sia che si parli di dipendenti che di macchinari.

Tali spostamenti sono inutili, per esempio, a causa di layout progettati in modo inadeguato, a causa di strutture sovradimensionate.

Tali movimenti devono essere minimizzati in quanto non creano valore.

g) Rilavorazioni:

Sono errori di realizzazione e rifacimenti o anche produzione di parti e prodotti non necessari: se non sono rispettati determinati standard qualitativi richiesti dal mercato, è necessario correggere tali difetti: comporta oneri aggiuntivi , di natura finanziaria, di immagine o di reputazione.

Un esempio può essere l'incomprensione dei bisogni del cliente o abilità tecniche lavorative carenti.



Fig.1.5 “Le tre Mu: Muri, Muda, Mura”

Oltre al concetto di Muda, il lean System individua altri tipi di attività che non apportano valore aggiunto al prodotto, ed insieme costituiscono le cosiddette tre “MU”²⁰:

1)Muri²¹: si intende il sovraccarico, che sia di lavoro, di risorse o di persone, che spesso causa infortuni, malattie e/o guasti tecnici, con quindi l’arrivo di problematiche, che vanno dall’insoddisfazione del personale alle inefficienze legate alla produzione. L’obiettivo è quindi di organizzare il lavoro in maniera ottimale, con l’aggiunta dell’applicazione di piccoli accorgimenti che riducano il carico di lavoro, non diminuendo la produttività.

²⁰ A. Chiarini, Lean Organisation for Excellence. Hoshin Kanri, Value Stream Accounting, Lean Metrics, strumenti Toyota Production System e Lean Agile Scrum, Franco Angeli, 2016, Milano, p. 30

²¹ Cos’è muda: le 3 MU del Lean System FONTE:<https://www.auxiell.com/muda-lean-system/>

2)Mura: viene definito come la madre di tutti gli sprechi, dal momento che crea muda e muri; corrisponde all'interruzione del flusso continuo di materiali e/o informazioni, a seguito di variazioni della domanda di prodotto. Tali fluttuazioni portano all'alternanza di fasi in cui vi è presenza Muri, ossia sovraccarico di lavoro, e ad altre in cui vi sono troppe pause, ossia Muda, così da creare un circolo vizioso dannoso per l'azienda.

1.4 HOUSE OF LEAN

Quanto detto finora ci ha permesso di definire, senza entrare troppo nel profondo, la Lean Production. Tutto ciò di cui si è parlato e discusso, dai principi agli sprechi, con finalità di ottimizzare tempi, costi e produzione, può essere riassunto in un modello denominato "House of Lean", in cui ogni "mattoncino" costitutivo della casa rappresenta un fondamento su cui si basano pensieri "snelli" e produzione "snella".

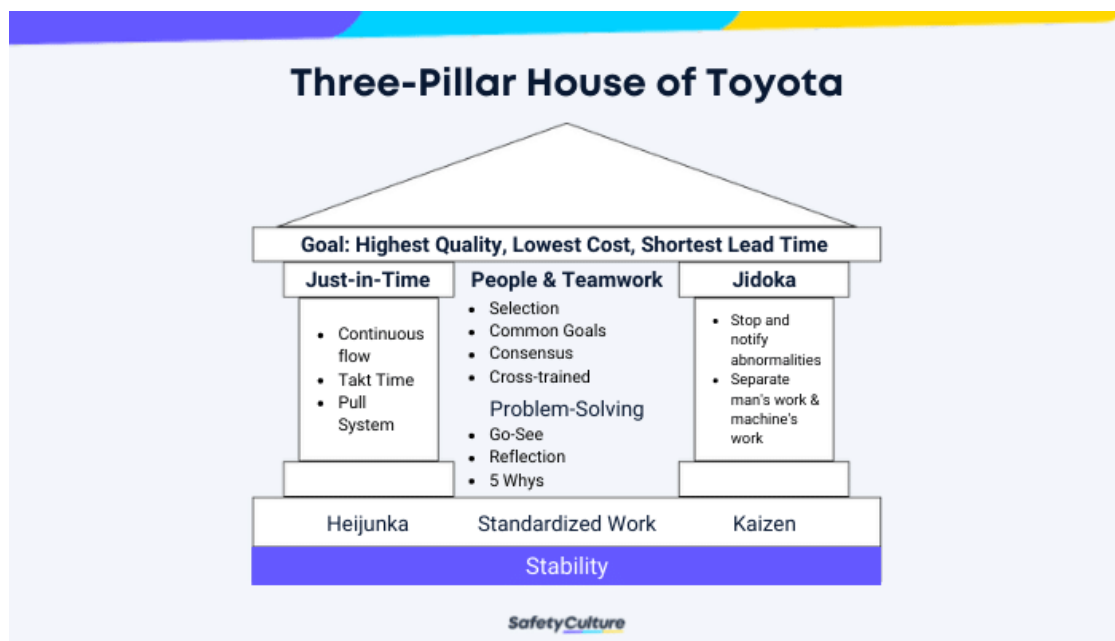


Fig.1.6²² "The house of Lean"

²²Exploring the House of Lean: A Guide, fonte: <https://safetyculture.com/topics/house-of-lean/>

1.5 EVOLUZIONE DEL LEAN THINKING

La lean thinking permette alle aziende di produrre un cambiamento radicale , a livello prestazione e personale, nel modo di pensare, nella cultura aziendale e non si limita pertanto a attività e processi. I principi del Monozuri e dell'Hitozuri sono entrambi imprescindibili per raggiungere obiettivi di lean. Non vi può essere azienda volta al miglioramento che non osservi tali principi, in quanto far bene le cose e permettere alle persone di crescere sono obiettivi cardine di ogni imprenditore di successo che vuole fondare la propria azienda su basi solide ed etiche.

Il coinvolgimento e la sensibilizzazione del personale aziendale diviene quindi di primaria importanza, e in aggiunta permette il raggiungimento degli obiettivi di gruppo in maniera più celere.

I benefici che si possono ottenere, in aggiunta a quanto descritto nei capitoli precedenti, sono i seguenti:

- Facilitazione e snellimento delle attività lavorative, quotidiane o sporadiche che siano
- Aumento del coinvolgimento tra colleghi e tra reparti, con conseguente aumento della capacità di collaborazione e dello spirito di squadra
- Maggior focus e tempo su strategie, crescita personale dell'individuo, con attenzione alle sue molteplici aree compreso lo svago e il relax, fondamentali per una produttività maggiore
- Mantenimento e miglioramento nel tempo dei risultati dell'intera squadra
- Livello energia e motivazione aziendale migliore

Per raggiungere il miglioramento delle prestazioni sia organizzative che personali adottiamo 3 strategie:



Fig1.7 “Approcci al lean thinking”²³

1.5.1 CONSULENZA

Gli obiettivi strategici aziendali vanno pensati sul lungo termine, e ciò rende difficile valutare quali step giornalieri, o settimanali, siano importanti da compiere per arrivare nel minor tempo, e con i minori costi, alla meta.

La consulenza Lean permette di mettere focus su²⁴:

- Organizzazione e applicazione dei principi: organizzare la produzione aziendale assecondando i principi lean
- Ottenimento di una filiera snella: vengono estesi i principi Lean all’intera filiera, dalla fornitura, alla distribuzione e vendita, con flussi più snelli e veloci

²³Lean solution-crescita di persone e organizzazioni fonte: <https://www.easylean.it/247/LeanCoaching>

²⁴Lean solution-crescita di persone e organizzazioni fonte: <https://www.easylean.it/247/LeanCoaching>

- Ottimizzazione dello sviluppo prodotto: vengono offerte soluzioni per permettere l'innovazione e lo sviluppo dei prodotti, adottando tecniche di Problem solving.

1.5.2 FORMAZIONE

La formazione è una modalità di apprendimento sia per il singolo quanto per le organizzazioni, e nel suo insieme più grande nella società.

Negli ultimi venti anni, soprattutto all'interno delle organizzazioni, si è verificato un sostanziale incremento della formazione, al punto da diventare vero e proprio asset strategico per il raggiungimento degli obiettivi.

E attualmente non è più data in maniera esclusiva, come un tempo, ai soli livelli manageriali, ma anche ai collaboratori, che siano figure intermedie o nel corpo dell'esecutivo.

Tale formazione interviene sia su aspetti metodologici e tecnici, che su quelli relazionali. Così divengono centrali temi come: motivazione, comunicazione, leadership, management, team building e molti altri.

La formazione è il prodotto derivato dal cambiamento delle abitudini nella vita di un essere umano, che permette un cambio di bitumini interne all'azienda.

Se tali abitudini nuove che instauriamo sono sane e produttive, ci permettono di raggiungere con maggior facilità il nostro risultato.

In passato la leadership, vista anche in maniera negativa a causa del carattere punitivo e il clima di giudizio e di biasimo, non permetteva la presenza di errori e difetti nell'output produttivo.

Questa visione fu superata negli ultimi decenni dato che, molti dei fattori che compongono le voci del costo, derivano dalla mancanza o dall'inadeguatezza della formazione e addestramento del personale²⁵.



²⁶ Fig. 1.8 “Formazione aziendale, evoluzione dell’essere umano”

²⁵Tras-formazione Lean, il nuovo metodo formativo, fonte:<https://www.ecommerceguru.it/lean-thinking/tras-formazione-lean/>

²⁶ Formazione aziendale, fonte:<https://formazione.sigmapaghe.com>

Lo sviluppo delle competenze attraverso la modalità della formazione esperienziale produce un impatto notevole sull'intelligenza emotiva dell'individuo, richiedendo un profondo e articolato percorso di tras-formazione personale. Questo percorso conduce a una nuova consapevolezza, in cui il soggetto rimette in gioco i propri schemi mentali (paradigmi) e comportamentali, a favore di nuovi significati e risposte che andranno, successivamente, consolidate.

La formazione esperienziale è una metodologia che pone al centro del processo di apprendimento l'individuo, e consente di sviluppare le sue potenzialità modificando il modulo comportamentale, personale e di gruppo.

L'approccio della Trasformazione Lean consiste nel tras-formare la formazione in azione e, quindi in apprendimento.

Albert Einstein espresse chiaramente la differenza e l'importanza dell'apprendimento rispetto all'insegnamento tradizionale, con il suo famoso detto: "Non insegno mai nulla ai miei allievi. Cerco solo di metterli in condizione di poter imparare"²⁷.

1.5.3 COACHING

I coach aziendali sono spesso imprenditori e professionisti con molta esperienza che usano i propri talenti per costruire e far crescere la loro azienda e li mettono a servizio per aiutare altri imprenditori a raggiungere i propri obiettivi.

I famosi "trucchi del mestiere" infatti non si ottengono facilmente navigando nel Web, ma derivano dall'esperienza, che altri imprenditori di successo possono condividerci per permetterci di raddrizzare il tiro prima di incappare in errori e incidenti di percorso.

Il Lean Coach quindi è in grado di fornire qualcosa di molto prezioso, ossia tramite la sua esperienza offrirci una consulenza personalizzata e focalizzata all'ottenimento di risultati e obiettivi dell'azienda a cui si rivolge.

²⁷ Formazione personale Fonte: <https://www.ecommerceguru.it/lean-thinking/tras-formazione-lean/>

Se una persona vuole imparare a suonare uno strumento, attraverso il supporto di un insegnante, piuttosto che imparare in modo autonoma, risulta molto più facile.

Allo stesso modo, un atleta volenteroso di migliorare le proprie capacità, se si unisce a una squadra che ha un grande team e un grande allenatore, soprattutto, può ottenere incrementi di risultati sorprendenti.

Tale logica, ossia il fatto che grandi allenatori e mentori permettano di raggiungere prima il successo, per la maggior parte di ogni ricerca viene utilizzata, ma contrariamente viene spesso trascurata quando si tratta di far crescere un business.

Il Lean Coach è in genere quindi quell'imprenditore esperto che sa cosa serve per avere successo in un'azienda²⁸.

1.6 FEEDBACK COME STRUMENTO LEAN

Il feedback è uno strumento che è stato inserito a conclusione di questo capitolo, e della sezione dell'evoluzione del pensiero lean, in quanto sia a mio parere uno strumento potentissimo se usato con i giusti mezzi e per gli scopi opportuni.

Il feedback, da parte del team di lavoro e dei superiori, permette di poter avere una visione esterna delle azioni effettuate o delle parole usate in una certa situazione, permettendo una crescita rapida e mirata al punto in cui il collaboratore non sta eccellendo.

Uno dei focus che bisogna aver per dare e ricevere efficacemente un feedback è sicuramente l'apertura mentale, saper accettare una seconda opinione senza necessariamente entrare in scontro con coloro che ci mostrano il miglioramento e l'azione non compiuta nel modo migliore.

²⁸ Lean Catching fonte: <https://www.francescoiannello.com/la-guida-definitiva-alla-lean-coaching-business-coaching/>

Inoltre è importante avere e sentirsi pienamente responsabili di tutto ciò che accade attorno a noi, in azienda e non solo, nella produzione dell'output come nella relazione con i colleghi, perchè solo così si può essere vigili e pronti ad accogliere il miglioramento e il consiglio offerto da un altro essere umano.

Importante è scollegare il proprio valore, ossia quello che noi crediamo di noi stessi e del nostro lavoro, da ciò che ci viene detto per migliorare. Si creerebbe un danno emotivo a collegare la nostra persona a ciò che sbagliamo, legandoci ai risultati e non al processo.

CAPITOLO II: GENIO NET

In questo secondo capitolo si è voluto presentare l'azienda Geni Net, rete di imprese che coordina il lavoro delle società che diffondono il metodo Genio in 21 giorni, in quanto vi sono state molte evoluzioni Lean nel corso degli anni, dalla sua apertura ad oggi.

Molte innovazioni sono state portate da formatori e ideali derivanti dall'osservazione di grandi leader americani, come Anthony Robbins o Tony Buzan, che hanno effettuato studi e ricerche su come implementare e ottenere sempre più risultati dalla mente umana.

Nel primo paragrafo viene narrata la storia dell'azienda, parlando e citando Massimo De Donno, attualmente uno dei più esperti formatori nel campo dell'apprendimento strategico a livello europeo, CEO di Genio Net e coordinatore e creatore dell'attuale metodo e procedure.

Viene esposta in secondo luogo la mission aziendale, quel grande perché che ha portato e attualmente porta persone a volersi formare per far poi parte di questa azienda.

In seguito vengono trattate le collaborazioni che hanno permesso all'impresa di diventare leader di mercato nel suo settore, come ad esempio la collaborazione con il Consiglio Nazionale delle Risorse, in CNR, nello specifico un suo team dedicato ad un progetto chiamato "Imparare ad imparare", con referente l'ingegner Massimo Arattano.

Viene poi a essere spiegata l'innovazione ottenuta dall'introduzione dello strumento del Test Amos, che permette di capire a priori le necessità dei corsisti ancor prima di iniziare il percorso di miglioramento del metodo di studio.

Infine si sono esposte le pubblicazioni e ricerche effettuate sul metodo Genio, attualmente considerato un metodo scientifico, grazie proprio a tali scritti.

Tra queste pubblicazioni sono stati citati i libri redatti dall'azienda, con lo scopo di diffondere tali tecniche e adattarle ai più svariati ambiti.

2.1 STORIA DELL'AZIENDA

Genio Net è una rete di imprese e coordina il lavoro delle società che diffondono il metodo Genio in 21 giorni nelle 34 sedi in Italia e nelle 16 all'estero.

Genio in 21 Giorni® è un marchio registrato di proprietà della società di formazione "Genio Net", una rete d'impresa fusione di precedenti esperienze di successo, nata nel 2017 su iniziativa del Dott. Massimo De Donno, che ne è presidente e amministratore delegato.

A un anno dalla sua fondazione contava già 29 sedi in tutta Italia e circa 150 collaboratori.



Fig. 2.1 “Logo dell’azienda Genio Net”²⁹

²⁹ Genio in 21 giorni Fonte: www.genioin21giorni.it

Ha ideato e sviluppato un sistema con peculiarità uniche, funzionale a creare il proprio metodo di studio personalizzato e ottenere risultati efficaci a livello scolastico, professionale e nello studio delle lingue straniere.

La missione di tutto lo Staff è far rinnamorare le persone dello studio permettendogli di raggiungere i risultati cui aspirano nel campo dell'apprendimento e dell'acquisizione di nuove conoscenze, anche nel mondo del lavoro, spiegando loro innanzitutto che non è mai troppo tardi per migliorare le proprie prestazioni quando si hanno a disposizione gli strumenti che meglio si adattano ad ogni singola persona, alle sue caratteristiche, agli obiettivi che si è posta e, soprattutto, al proprio personale stile di apprendimento.

Oltre alle sedi italiane esistono delle sedi all'estero, precisamente in³⁰:

-Svizzera;

-Inghilterra, nello specifico Londra;

-Usa;

-Spagna, seconda solo all'Italia per sedi e importanza sul territorio: aperta nel 2013, ora conta oltre 10 sedi.

Sono stati svolti anche dei corsi extra in altre nazioni come: Germania, Brasile e in Ghana.

³⁰Sedi di Genio, FONTE:<https://www.genioin21giorni.it/genio-in-breve/>

2.2 LA MISSION DI GENIO NET

Lo scopo dell'azienda, la mission aziendale, attraverso l'offerta del corso "Genio in 21 Giorni" è fornire a chiunque ne comprenda l'importanza, un sistema di sviluppo del proprio metodo di studio, in maniera personalizzata.

Studenti e professionisti di ogni età e livello culturale, infatti, si trovano spesso a non raggiungere i risultati cui aspirano nello studio o nel lavoro a causa di problemi di memorizzazione, concentrazione o lettura.

Nella maggior parte dei casi queste frustranti difficoltà, responsabili di numerosi casi di abbandono di percorsi scolastici, derivano dalla mancanza di strumenti atti all'apprendimento che spesso non vengono trasmessi durante il percorso educativo frontale e tradizionale.

La mission di Genio in 21 Giorni è quindi permettere alle persone di raggiungere i risultati cui aspirano nel campo dello studio e dell'acquisizione di nuove conoscenze.

Ciò viene effettuato anche nel mondo del lavoro, dato che non è mai troppo tardi per migliorare le proprie prestazioni quando si hanno a disposizione gli strumenti che meglio si adattano ad ogni singola persona, alle sue caratteristiche, agli obiettivi che un individuo si è posto e, soprattutto, al suo personale stile di apprendimento.

Ciò viene avvalorato dalla possibilità di adattare e personalizzare il metodo con un tutor di apprendimento strategico, riconosciuto dall'università di Milano, per andare ad operare la messa a terra delle tecniche e strategie spiegate al corso, così da ottenere corsisti soddisfatti e garanzia di ottenimento di risultati nel proprio campo di appartenenza, raggiungendo gli obiettivi prescelti all'inizio del percorso³¹.

³¹Mission di Genio, FONTE:<https://www.genioin21giorni.it/genio-in-breve/>

2.3 INTRODUZIONE DEL TEST AMOS E DEL METODO PERSONALIZZATO

Nel 2017 viene introdotta una grande innovazione nel mondo dell'apprendimento: dopo un'attento studio infatti è stato scelto il questionario Amos per aiutare a profilare il corsista.

Da quel momento è stato studiato e approfondito l'argomento che ha permesso di diventare la prima azienda a fornire un vero e proprio metodo personalizzato.

Il questionario infatti permette di far emergere le criticità nello studio del corsista per poter strutturare un intervento, in solo 7 appuntamenti, che lo renda non solo autonomo, ma anche che gli abbia permesso di raggiungere un risultato fino ad allora impensabile.

Questo strumento è il vero e primo riferimento di innovazione rivolta alla riduzione di sprechi e alla focalizzazione sul cliente: infatti tramite questo strumenti quando ci si avvicina a un nuovo cliente si sa già dove poter andare a lavorare e si può essere incisivi fin da subito, ottimizzando tempo e risorse che nell'azienda prima venivano usate per capire e conoscere più a fondo il cliente.

Ora si può andare a capire ogni esigenza e approfondire tale cosa sì con la relazione personale, ma con uno strumento dietro che diventa come la radiografia per il medico, permettendo così di aumentare la precisione e l'efficacia dell'intervento.

Tale strumento verrà poi ripreso anche più tardi per i suoi immensi benefici portati all'azienda, e qui va citato Riccardo Venturini, psicologo dell'Università di Padova, che rende tali strumenti veritieri e li analizza personalmente, per poter convalidare lo strumento e rendere "scientifico" l'approccio usato dai tutor di Genio Net.

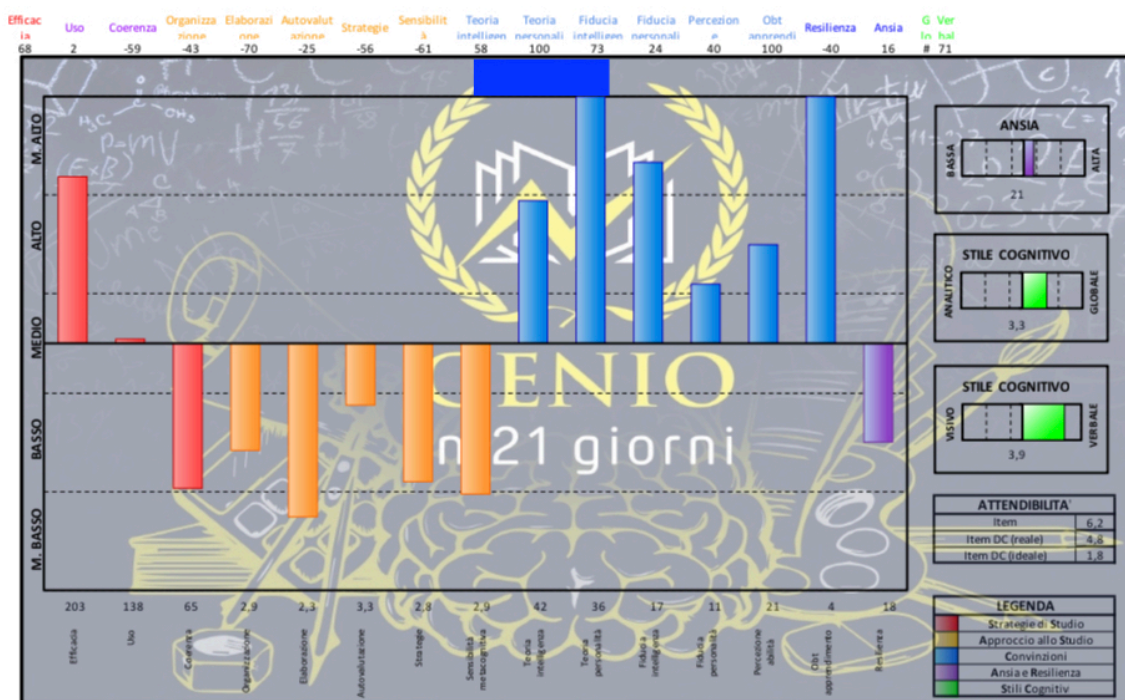


Fig.2.2 “Test Amos: grafico dei risultati”³²

2.4 LA COLLABORAZIONE CON LO STUDIO “SAPER CAPIRE” DEL CNR

E’ in questo paragrafo che si introduce una collaborazione destinata a cambiare e innovare molto la realtà di Genio Net: un accordo importante tra il Centro Nazionale Ricerche e Genio in 21 Giorni, per dare sempre più valore agli allievi del corso Genio³³.

Come trattato nel capitolo precedente è in vista della Lean Thinking che all’interno dell’azienda si è deciso di poter aumentare sempre formazione e coaching, strumenti utili e fondamentali per formare risorse umane valide e in continuo miglioramento, in ottica del Kaizen.

³² Test Amos, FONTE: <https://www.genioin21giorni.it/apprendimento-luca-venturini/>

³³ CNR e Genio in 21 giorni, FONTE: <https://www.genioin21giorni.it/accordo-fra-cnr-consiglio-nazionale-ricerche-e-genio-in-21-giorni/>

L'azienda mantiene costantemente viva l'intenzione di offrire al proprio pubblico una formazione di alta qualità e all'avanguardia; per questo compie ogni sforzo per garantire il costante aggiornamento dei suoi formatori e del suo personale, ed è molto attenta a tutto ciò che di nuovo ed efficace possa apparire nel panorama della formazione, sia in Italia che all'estero, nei Paesi ove è presente, ossia Spagna, Stati Uniti, Svizzera e Inghilterra.

La collaborazione instaurata con il Consiglio Nazionale delle Ricerche, la cui sigla è CNR, a partire dal 2018 si colloca precisamente in questo contesto, e testimonia in maniera esemplare l'impegno nella direzione della formazione continua e del costante perfezionamento del corpo docente interno alla Compagnia.

Risale infatti al 2018 il convegno Ex Loqui, tenutosi presso l'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Torino; durante il convegno, che ha visto la presenza di diverse autorità istituzionali e di molti addetti ai lavori e specialisti, sono stati presentati gli esiti di una pluriennale ricerca, condotta dal Consiglio Nazionale delle Ricerche e da un team di ricerca multidisciplinare (Saper capire) che vi ha collaborato.

“La ricerca volta al miglioramento delle capacità di espressione, di apprendimento e di formazione sia di studenti che di pubblico adulto – ha dichiarato il Dott. Ing. Massimo Arattano, ricercatore del CNR e formatore professionista – è stata caratterizzata da finalità prettamente applicative: aveva infatti preso il via diversi anni prima, stimolata dalla constatazione del folto numero di laureandi, tra coloro che frequentavano i laboratori del CNR per svolgere la loro tesi di laurea, privi di capacità espressive e di comunicazione adeguate al livello culturale raggiunto e all'impegno richiesto dalla discussione di una tesi.

Questa ricerca ha evidenziato come la carenza di capacità espressive e comunicative fosse strettamente legata alle difficoltà di apprendimento e di studio, che molti degli

studenti presi in esame manifestavano, nonostante l'elevato livello di scolarità raggiunto"³⁴.

La soluzione a un tale critico stato di cose, proposta dai ricercatori del CNR, è consistita nella messa a punto di una serie d'innovativi percorsi formativi, rivelatisi capaci di migliorare significativamente le capacità di studio, apprendimento, comprensione del testo ed espressione di studenti e adulti.

Ed è qui che è importante porre l'attenzione. Un'azienda che vive con dei principi di Lean Thinking, e vuole crescere in tale via, deve essere disposta a rimettersi in discussione, non sentendosi mai arrivata, perchè solo così si può rimanere aggiornati con i tempi e vivere in ottica Kaizen, sempre migliorando se stessi e gli altri.

I ricercatori del CNR si sono quindi impegnati a compiere appositamente, e in tempi relativamente brevi tale opera di adattamento, e a tenere per primo al corpo docente della azienda Genio la relativa formazione; i formatori di Genio, presenti in tutte le regioni d'Italia, contribuiscono peraltro, con i loro puntuali feedback, alla messa a punto definitiva dei nuovi corsi.

Ma la collaborazione non si è fermata qui.

Si è deciso infatti di contribuire, per quanto possibile, alla diffusione ed alla divulgazione dei contenuti delle ricerche del CNR, chiedendo ed ottenendo di poter inserire ed integrare parte dei relativi materiali didattici nell'offerta formativa, rendendola ancora più ampia ed efficace.

A tal fine è stata ottenuta una specifica licenza all'utilizzo – all'interno del percorso formativo – di parte dei contenuti originali del corso messo a punto dal CNR; per essere certi di fornire il migliore servizio possibile, è stato anche richiesto che il personale

³⁴ Discorso dell'ingegner Massimo Arattano, FONTE: <https://www.genioin21giorni.it/accordo-fra-cnr-consiglio-nazionale-ricerche-e-genio-in-21-giorni/>

docente venisse formato nell'insegnamento dei contenuti della ricerca dallo stesso personale del CNR e del team Sapercapire.

In ultimo, è stato previsto un costante e continuo controllo qualità dei formatori in Genio, programmando dei periodici incontri di verifica con personale del CNR e di Sapercapire, in modo da garantire che tali contenuti vengano sempre trasferiti correttamente e con qualità adeguata, per rispettare il principio della quinta S della metodologia 5S, ossia il poter standardizzare e mantenere duratura la qualità nel tempo.

2.5 LA RICERCA AMOS

Nel 2019 è stata fatta una ricerca, basata sui risultati del test Amos, che dimostra il miglioramento oggettivo su 1053 studenti a distanza di 3,6,9,12 e 24 mesi dal corso Genio in 21 giorni³⁵.

L'importanza di questa ricerca è che dimostra in modo concreto come siano migliorati i risultati del test, ma soprattutto che questi miglioramenti sono perdurati per oltre due anni.

La ricerca è stata effettuata su un campione di 1053 allievi, spagnoli e italiani, partecipanti al corso Genio in 21 giorni, che hanno risposto a 4 questionari del Test AMOS, Abilità e motivazione allo studio, per la valutazione di aspetti relativi alle strategie di studio.

La ricerca si propone di indagare le percezioni dei miglioramenti raggiunti da soggetti adulti nell'apprendimento, attraverso l'introduzione di tecniche di apprendimento strategico, l'insegnamento di soft skills e la creazione di un personale metodo di studio.

³⁵ Il progetto Amos, fonte:https://www.airipa.it/wp-content/uploads/2017/07/De-Beni_Progetto-AMOS-1.pdf

Tabella 1: Correlazioni a 3, 6, 9, 12 e 24 mesi

Totale 1053 testati nel corso di 24 mesi

	Incoerenza	Ansia	Resilienza	Organizzazione	Elaborazione	Approccio allo studio	Autovalutazione	Strategie	Sensibilità Metacognitiva	Media
	1	2	3	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4	
Miglioramento	785	805	790	846	845	765	825	822	820.6	
Nessun effetto	17	67	67	48	55	79	50	42	54.8	
Peggioramento	251	181	196	159	153	209	178	189	177.6	
Miglioramento	74.5%	76.4%	75.0%	80.3%	80.2%	72.6%	78.3%	78.1%	77.9%	
Nessun effetto	1.6%	6.4%	6.4%	4.6%	5.2%	7.5%	4.7%	4.0%	5.2%	
Peggioramento	23.8%	17.2%	18.6%	15.1%	14.5%	19.8%	16.9%	17.9%	16.9%	

Tutte le correlazioni sono altamente significative con un $p < .001$

Fig.2.3 “Risultati della ricerca del Test Amos³⁶”

Al momento della ricerca sono stati contattati tutti gli allievi che avevano frequentato il corso 3, 6, 9, 12 e 24 mesi prima ed è stato chiesto loro di rifare il Test Amos.

Nessuno degli allievi, né i loro istruttori o preparatori personali fino a quel momento immaginava che sarebbe stato coinvolto in una ricerca con l’obiettivo di valutare il miglioramento nel tempo di parametri come l’Organizzazione, l’Elaborazione, la Sensibilità Metacognitiva, l’Autovalutazione, le Strategie, l’Ansia, la Resilienza e l’Incoerenza.

³⁶ tratto dalla rivista scientifica “Professione Pedagogista”, rivista dell’Associazione Nazionale Pedagogisti Italiani, la Rondine Edizioni, Catanzaro, 2021, p.13

L'ipotesi della ricerca intendeva dimostrare come l'acquisizione e il consolidamento di abilità di studio e il riconoscimento di motivazioni all'apprendimento possano aumentare e migliorare, con una sollecitazione ad essere messe in campo da ciascun partecipante, le specifiche prestazioni e risultati oggettivi.

Lo scopo era anche quello di verificare se costruire il proprio metodo di studio nel rispetto di caratteristiche individuali specifiche, permettesse di vivere con maggiore motivazione, resilienza e soddisfazione l'esperienza dello studio.

Questo specifico percorso di formazione ha evidenziato ottimi risultati sia nella realizzazione degli obiettivi concreti dell'allievo (laurea, apprendimento di una lingua straniera, superamento di un concorso, ecc.), sia nell'aumento della voglia e del piacere di studiare.

Si è visto anche che il corso Genio in 21 Giorni accende la creatività e sviluppa le abilità naturali dell'allievo, permettendogli di avere nuovi risultati con un minor sforzo, e facendolo sentire più efficace, aumenta il desiderio di apprendere.

I risultati degli item dei diversi questionari, a distanza di 3, 6, 9, mesi, un anno e due anni dopo il Corso Genio in 21 giorni, mostrano un netto miglioramento sia nelle aree Incoerenza, Ansia, Resilienza, sia in tutti i parametri dell'Approccio allo studio, valutabili in significative percentuali di aumento in ogni area, fino a circa l'80%³⁷. Un'evidente conferma di quanto sostenuto dal dott. Levine, all'unisono con la comunità scientifica che si occupa delle tematiche dell'apprendimento.

Detto in altre parole, quando un ragazzo ha un metodo di apprendimento ritagliato sul suo personale stile cognitivo, la motivazione e la passione nello studio rifioriscono perché migliora ogni singolo aspetto della sua vita di studente: migliora la sua capacità

³⁷ tratto dalla rivista scientifica "Professione Pedagogista", rivista dell'Associazione Nazionale Pedagogisti Italiani, la Rondine Edizioni, Catanzaro, 2021, p.8-15

di elaborare i concetti studiati, la capacità di organizzazione, il livello di ansia e il grado di resilienza ovvero la capacità di affrontare in modo costruttivo le difficoltà.

Difficoltà non necessariamente e non soltanto nell'ambito dello studio ma della vita in generale.

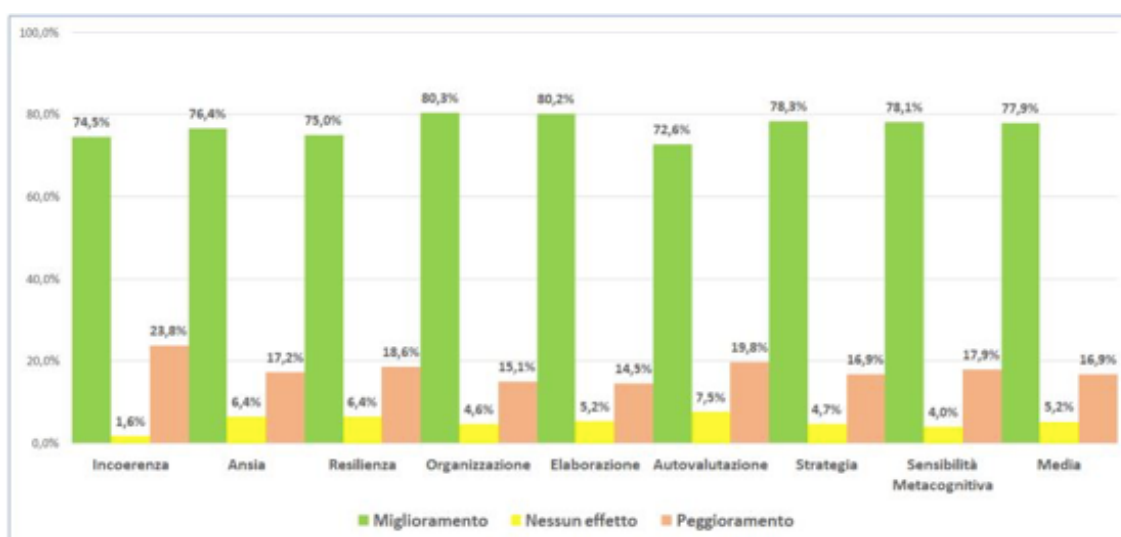


Fig 2.3 “Effetti sui 1053 testati nei 24 mesi del test”³⁸

³⁸tratto dalla rivista scientifica “Professione Pedagogista”, rivista dell’Associazione Nazionale Pedagogisti Italiani, la Rondine Edizioni, Catanzaro, 2021, p.8-15

2.6 LA RICERCA RESILIENZA

Con una seconda ricerca sviluppata dal Prof. Riccardo Venturini infatti, ricerca su “Resilienza degli studenti italiani durante il lockdown da Covid-19” è stata registrata un’ulteriore importante conferma. La ricerca è stata effettuata inviando un questionario ai contatti presenti nel database italiano degli studenti di Genio in 21 Giorni.

Di questi, 1.007 hanno scelto di rispondere su base volontaria, andando a comporre un campione statisticamente significativo della popolazione studentesca nazionale, in particolar modo nella fascia di età 18-25³⁹.

Da questa seconda ricerca è emerso come coloro che sono in possesso di tecniche strutturate di apprendimento strategico sono in possesso di una maggiore resilienza oltre che di una maggiore efficacia nella gestione di stati di ansia, con indicatori di ansia inferiori per quel che concerne le preclusioni e le paure della fase di lockdown totale di inizio 2020.

Insomma, imparare ad apprendere è decisamente fondamentale per la salute, la felicità e i nostri risultati scolastici e lavorativi ma anche per affrontare sfide e imprevisti della vita.

³⁹ La resilienza degli studenti italiani durante il lockdown da Covid-19, fonte:<https://www.genioin21giorni.it/ricerca-scientifica/>

2.7 ALTRE INIZIATIVE

- Genio in 21 Giorni ha stipulato convenzioni con importanti gruppi e categorie tra cui: FERPI (Federazione Relazioni Pubbliche Italiana), USIF (Unione Sindacale Italiana Finanziari) e UNICA (Professionisti degli Immobili insieme)
- Genio si occupa anche di formazione ai docenti. Nel 2021 nello specifico, dopo un anno e mezzo dall'inizio della pandemia e del lockdown registriamo per la prima volta, in 200 anni, un dato in controtendenza: il 23% degli studenti italiani nel 2020-2021 ha abbandonato gli studi⁴⁰.

Per questa ragione, abbiamo ritenuto necessario interrogarsi sul ruolo che i docenti ricoprono nel contribuire alla realizzazione personale degli studenti e sulle possibili soluzioni pratiche e funzionali da adottare nella propria didattica

Educazione Digitale, piattaforma didattica gratuita riservata esclusivamente agli insegnanti, ha dunque proposto due incontri finalizzati ad avviare un momento di formazione, basato sulle ricerche condotte dal CNR e da Genio in 21 giorni sui fondamentali dell'apprendimento e sugli stili cognitivi per aiutare ragazze e ragazzi a sviluppare il proprio metodo di studio personalizzato.

Ospite speciale il Prof. Robert Sternberg, psicologo statunitense, uno dei maggiori studiosi attuali dell'intelligenza e dello sviluppo cognitivo. Ha pubblicato oltre un migliaio di scritti, tra articoli su riviste e quotidiani, e diversi libri, alcuni dei quali tradotti anche in italiano.

⁴⁰ Ricerca sull'abbandono studentesco, FONTE: <https://www.genioin21giorni.it/ricerca-scientifica/>

2.8 LE PUBBLICAZIONI DI GENIO NET

Massimo De Donno, Giacomo Navone e Luca Lorenzoni sono i soci fondatori di Genio Net e del corso Genio in 21 Giorni e negli anni a partire dal 2012 hanno scritto i seguenti libri, in ottica di standardizzare e poter trasmettere invariato il sapere e le nozioni acquisite, sempre in ottica di poter essere ritoccate e migliorate.

Qui vengono citati i libri più importanti:

- 2012 Genio in 21 giorni

Percorso pratico e completo, ricco di suggerimenti, trucchi e prove, per riuscire a padroneggiare questo approccio in soli 21 giorni. Lettura veloce, mappe mentali, mnemotecniche sono alcuni degli strumenti con i quali puoi, per esempio, affrontare qualunque testo - dal Codice civile al corso di lingue, alla relazione tecnica - senza sforzi, frustrazioni e sprechi di tempo.

- 2014 Inglese in 21 giorni

Sfruttando al meglio le potenzialità della mente, comprese quelle che non sappiamo nemmeno di avere, questo libro applica il famoso metodo Genio in 21 giorni, testato su migliaia di persone, allo studio dell'inglese.

Tecniche mnemoniche, innovativi strumenti di apprendimento efficace, come la full immersion mentale, e un'accurata e strategica selezione di vocaboli, regole grammaticali, eccezioni, modi di dire, garantiscono di imparare velocemente e per sempre tutto ciò che serve per lo studio, il lavoro e il tempo libero.

Anche partendo da zero e in sole tre settimane.

Un kit, corredato di utili esercizi, che in modo semplice e inesorabile porta il lettore a cavarsela egregiamente in tutte le situazioni, dalla semplice conversazione al colloquio

di lavoro, dal negoziato d'affari al viaggio all'estero, dalla scrittura di una mail alla lettura di un libro in lingua originale.



Fig 2.2 “Libri Genio in 21 giorni”⁴¹

⁴¹ Libri di Genio in 21 giorni Fonte: www.genioin21giorni.it

CAPITOLO III: LE INNOVAZIONI SNELLE IN GENIO NET

Nei seguenti paragrafi tratteremo come siano avvenute le miglorie che rendono ad oggi Genio in 21 giorni un metodo di studio personalizzato, permettendo a Genio Net di divenire una multinazionale.

Gli strumenti di forza applicati che hanno permesso di ottenere molti risultati e di aver ottimizzati i processi aziendali, hanno avuto come base l'approccio relazionale, ossia l'aver sempre investito molto sulle persone e su quello che le persone possono dare, ossia il loro potenziale, che prima di coltivarlo si trova inespresso, ma che se trova terreno fertile permette di far germogliare fiori e frutti in abbondanza.

Dato che il fine della tesi è stata valutare e vedere le innovazioni fatte in azienda per ottenere una riduzione dei tempi di processo, e al contempo quindi ottenere una crescita sempre più rapida delle risorse umane, con conseguente aumento di fatturato pro-capite, in questo capitolo andremo a trattare di innovazioni dal punto di vista di ogni funzione: procacciatore d'affari, commerciale e produzione.

Dal punto di vista della vendita, ossia commerciale, è aumentata la qualità da entrambe le parti: sia delle persone che vengono a seguire la presentazione del corso, sia da parte dei docenti che sono molto formati.

Dal punto di vista del procacciatore, attraverso la creazione di una procedura standard, ovviamente da adattare a ogni singola situazione, si possono ottenere maggiori benefici e minori errori banali o di inesperienza.

Dal punto di vista della produzione, la parte post-corso di tutoring arricchisce molto il cliente con nuove tecniche di apprendimento e tutor ufficiali che sono in grado di operare ove vi siano barriere all'apprendimento.

Oltre a questo aspetto di qualità, sono state introdotte delle serate al pubblico per permettere a chiunque venga a contatto con l'azienda di non essere catapultata immediatamente alla presentazione del corso, ma poter prima valutare come l'azienda lavora e si pone nel risolvere i comuni problemi di studenti e professionisti, con una modalità alternativa e innovativa.

Genio ha operato in linea con il Lean thinking dal suo nascere, in quanto ha come obiettivo e mission aziendale quella di dare strumenti che possano migliorare lo studio, e poi più in generale, la vita dei ragazzi, in quanto si parte da un deficit importante, ossia il fatto che a scuola si insegna cosa studiare, ma non come farlo al meglio

La stessa operazione si può traslare nel mondo lavorativo e consisterebbe nell'incoerente lavoro di quei dipendenti che agiscono senza sapere come arrivare a raggiungere il loro task al meglio.

Dove Genio ha portato questo miglioramento all'interno della stessa azienda?

Ecco qui elencati i campi:

-nel Tutoring, ottimizzando le ore offerte, portandole da 30 ore, inutilizzate dai tutor e dai corsisti, a 7 ore, molto più concentrate e ricche, ma con un valore aggiunto dato alla figura del tutor e al corsista molto maggiori.

-nel Tutoring, in precedenza si tendeva ad avere sprechi di tempo arrivando a fare anche 1,5 ore o 2 ore ogni ora di tutoring, ma attraverso una metodologia 5s, si è andati ad analizzare passo passo quello che veniva svolto nelle varie sedi d'Italia, e capire cosa fosse di massimo impatto e cosa si potesse rimuovere, evitando sprechi di tempo. Si è arrivati a ottenere risultati di maggior qualità con ore da 50/60 minuti.

-attività da procacciatore, l'attività era ricoperta dai collaboratori dell'azienda tutte le mattine di tutta la settimana, ma in questo modo non vi era giusto rapporto di tempo per dedicarsi al tutoring, arrivando a perdere di professionalità quando si arrivava a fissare ore di tutoring la sera o a orari poco indicati.

-attraverso la creazione di una procedura da parte del responsabile della sede di Rende, Giuseppe Catania; tramite la trasmissione della sua esperienza si è potuto raggiungere risultati nella pratica del volantinaggio sorprendenti, ossia a iscrivere mediamente 1 persona ogni 10 contattate grazie all'approccio dei volantini.

-nell'attività del procacciatore, ossia del volantinaggio, inoltre vi era molto spreco tra quello che era la raccolta di contatti durante la giornata di volantinaggio e poi gli effettivi clienti, in quanto date le molte attività richieste, non vi era modo di porre troppo focus a sentire ogni persona e si perdeva di qualità. Ciò è stato ottimizzato aumentando la qualità dell'approccio e della vendita, riducendo così il tempo per ottenere i medesimi risultati.

E' stato creato un questionario dal candidato, mandato poi a tutor e Istruttori di più sedi d'Italia, principalmente dalla sede di Verona e Trento, grazie al quale si è potuto valutare al meglio vantaggi e usi delle innovazioni applicate in azienda.

3.1 LE ORE DI TUTORING

L'azienda offre a ogni cliente la possibilità di applicare ciò che viene insegnato al corso Genio attraverso delle ore individuali con un formatore certificato, attualmente 152 in Italia.

Grazie a tale figura si ha la possibilità di andare, a seconda dei parametri da potenziare del singolo individuo, a lavorare con maggior focus sull'area di interesse.

Se ad esempio un cliente frequenta il corso per imparare una lingua straniera, ecco che il con il formatore potranno essere adattate le tecniche apprese nel weekend del corso, così da imparare la grammatica e i vocaboli nelle modalità più consone per poter arrivare all'obiettivo.

Altro esempio può essere di un cliente che vuole passare gli esami universitari, aumentando anche la sua media di libretto; in questo caso si presterà maggior attenzione all'elaborazione, all'organizzazione e a capire in che fase dello studio egli si trovi in maggior difficoltà.

Tale lavoro non può essere svolto, per forza di cose, in gruppo, in quanto ognuno di noi presenza modalità e personalità diverse, e questo si rispecchia moltissimo nello studio e nel modo di apprendere. Si è deciso di strutturare il percorso toccando in ordine: Elaborazione, Organizzazione, Esposizione (gli altri passaggi del metodo ALCORE, base del corso Genio, saranno spiegati nei paragrafi successivi).

Per ottenere il risultato voluto dal cliente, grazie alla formazione e crescita continua del metodo, si è passati da offrire 30 ore a offrire 7 ore, e permettere alle persone di scrivere la loro testimonianza di successo già due mesi dopo il corso per i risultati straordinari che riescono ad ottenere.

Prima la possibilità del corsista, ossia del cliente che si accingeva a fare il corso Genio, era di avere 30 ore di tutoring con il formatore, che erano date senza una scadenza, non davano gli stessi risultati che ne danno ora un quarto del tempo, ossia le attuali 7 ore. Un risultato straordinario in termini di fatturato e di rapporto qualità-prezzo, sicuramente ora molto alto per ogni ora con il formatore.

Si è arrivati a tal punto che l'università di Milano ha riconosciuto al tutor la paga di 100/120 euro all'ora per il servizio offerto.

Questo livello di qualità è stato sicuramente frutto di innovazioni importanti, come l'introduzione del test Amos, di cui accennato nel secondo capitolo, e che tratteremo più approfonditamente in questo capitolo.

Nel questionario è stato chiesto ai tutor di esprimere la loro opinione riguardo ai vantaggi di passare dalle 30 alle 7 ore di tutoring, con focus sulla variazione della qualità e altri aspetti che hanno apportato valore a tale percorso.

I principali vantaggi, concretizzati anche dai tutor, sono:

- Organizzare un piano personale per ogni corsista, con un alto grado di personalizzazione;
- Definire chiaramente l'obiettivo da raggiungere alla fine delle 7 ore di tutoring, ottenendo un'indipendenza con il metodo Genio;
- Valorizzare maggiormente ogni singola ora, prima infatti non vi era un focus o una apposita acquisizione di competenze;
- Standardizzare, grazie al test Amos, il percorso, ottenendo corsisti soddisfatti alla fine dei due mesi, grazie al fatto di aver raggiunto gli obiettivi e grazie al fatto che il metodo è divenuto automatico;
- Approfondire le barriere dell'apprendimento del corsista grazie a un'apposita procedura di sblocco, con aggiunta di un approccio legato agli stili cognitivi che aggiunge valore;

- Assicurare con sicurezza il tutorato sul raggiungimento della sua indipendenza, evitando i rimandi che si avevano prima potendo fissare le ore di tutoring anche distanza di mesi e anni e non ottimizzando subito tutto, arrivando a quello che spesso succedeva, ossia di non usare le ore;
- Permettere di gestire un maggior numero di clienti e persone.

3.2 LE PROCEDURE STANDARD

La parola “standard” implica una serie di regolamenti, un modo definito di fare le cose. In alcune situazioni è richiesta una sequenza fissa di passi di un determinato lavoro entro un certo tempo. La frase “Abbiamo il modo standard di fare le cose” mette come presupposto che ognuno dovrebbe seguire rigorosamente il metodo prescritto, senza modificarlo mai.⁴²

Nella filosofia Lean la parola standard ha tutta un’altra concezione.

Il significato è più vicino ad un’altra definizione: “base per il confronto”.

Uno standard è necessario nel momento attuale per determinare un miglioramento, e valutare se è stato raggiunto.

Se confrontando le caratteristiche esse sono cambiate in meglio, allora possiamo dire che abbiamo avuto un miglioramento, un’ottimizzazione.

Se le caratteristiche sono uguali e costanti, allora tale miglioramento non è avvenuto, non si è verificata alcuna ottimizzazione.

⁴² Significato lean della parola “standardizzazione” Fonte: <http://www.encob.net/blog/2009/04/28/significato-lean-della-parola-standardizzazione/>

Con questo si vuole dire che lo standard deve essere la procedura migliore, ma nel momento attuale, perchè non appena viene trovata una modalità migliore di ottenere il nostro output voluto, con opportune verifiche e con sufficienti dati a favore, lo standard cambia e rispecchia questa nuova modalità.

Uno standard è dinamico e non statico come intesa nella gran parte delle aziende. Lo standard non deve essere né inflessibile né fisso, ma definito da punti chiave per le sue caratteristiche principali che si vogliono ottenere, in termini di qualità, sicurezza, costo, ambiente e produttività.

Tali caratteristiche hanno il massimo livello attualmente conosciuto, ma un domani con l'arrivo di nuove conoscenze questi livelli si possono modificare e alzare.

Inoltre, le attività svolte da una persona non devono essere definite in maniera rigida: va lasciata la libertà, ovviamente nel rispetto dei punti chiave, per poter capire e attuare, con la pratica, il miglior modo di fare le cose.

Non possiamo non citare Taiichi Ohno nel parlare di questo parametro a lui molto caro e fondamentale per il percorso di miglioramento continuo:

“Uno standard che non è cambiato nell'ultimo mese è uno standard vecchio.”⁴³

Tornando al tema delle procedure standard, esse sono state applicate sia nella funzione procacciatore, con una dedicata “Procedura Volantinaggio”, redatta da Giuseppe Catania, il Responsabile di Sede del Centro di Rende, in Calabria.

Egli ha deciso di redigere tale procedura in quanto sia stato uno dei più bravi e proficui procacciatori dalla nascita di Genio, e quindi si è voluto prodigare nel dare a tutti i collaboratori la possibilità di avere le sue stesse Soft Skills, o almeno avere il focus su quale di esse concentrarsi.

⁴³Alcune quote di Taiichi Ohno Fonte: <http://www.encob.net/blog/2009/08/05/alcune-quote-di-taiichi-ohno/>

Oltre a tale procedura, vi sono delle procedure standard legate alla parte di produzione, ossia di tutoring: le ore seguono un filone di base su cui poi adattare e porre focus su ciò che è più di utilità del corsista. Una seconda procedura riguarda le modalità di potenziamento da poter usare nelle sette ore al fine di realizzare gli obiettivi del corsista dal punto di vista di apprendimento.

3.3 ACCADEMIA DELLA VENDITA

Una delle ultime innovazioni avvenute in Genio Net riguarda proprio l'accademia della vendita, e per descriverla e poterne valutare tutti gli aspetti e vantaggi, sono state prese le risposte date da vari tutor nel questionario proposto, in cui è stato chiesto che cos'è l'accademia della vendita, descrivendo in cosa consiste e i principali benefici apportati. Ciò che ne è risultato sono state varie considerazioni, in primis sicuramente questo percorso è stato visto utile per capire come aiutare al meglio le persone.

Tale scuola infatti allena quella che è un'hard skills importantissima e fondamentale dell'essere umano, ossia quella della vendita, presente sempre e ovunque, sia che stiamo proponendo un film agli amici sia che si parli di affari.

Dato che questa arte è importantissima per molteplici aspetti, si è deciso di porvi particolare attenzione, dedicando ogni due settimane una mattina di formazione su questo aspetto, al giovedì mattina, così da permettere all'interno staff nazionale di Genio Net, dislocato nelle varie sedi, di far crescere il loro potenziale.

Impare questa skills infatti aiuta a capire come essere utili alle persone, nello specifico conoscerle meglio, capire i loro valori, le loro leve, i loro bisogni.

Spesso si è molto bravi e utili per le persone simili a noi, perché si hanno i punti precedentemente descritti comuni, mentre tendiamo di natura ad andare in scontro con chi è opposto o diverso da noi. Allenando la vendita si può imparare a essere utili e creare empatia anche con chi ci è diverso a primo impatto.

Attraverso queste mattine di formazione, vengono erogati degli esercizi e dei role-play molto concreti e utili allo staff, che permette di applicare immediatamente la teoria imparata poco prima, così da non lasciare nessun seme sul terreno incolto, ma poterlo arare man mano per far crescere una vera e propria abilità.

I principali docenti sono Giuseppe Catania e Vittorio Bartolini, che hanno deciso di mettere nero su bianco quelle che sono state esperienze pluriennali sul campo nel vendere, permettendo così di trasferire ai frequentanti dell'accademia queste nozioni e queste consapevolezze, così da poter percorrere un sentiero più diretto possibile verso la realizzazione della loro carriera, ossia il percorso descritto nei paragrafi precedenti per divenire Istruttore e responsabile di sede.

Alzare la consapevolezza dei frequentanti è stata sicuramente una delle linee guida, insieme alla volontà di alzare le abilità di comunicazione e di negoziazione, molto spesso sottovalutate ma in realtà alla base di tante trattative, che porta alla differenza sostanziale tra chi ottiene risultati e chi si avvicina a tali, magari offrendo comunque lo stesso prodotto di qualità.

Tale scuola poi permette di rimanere sempre in continuo e costante aggiornamento, dato che in questo campo le scoperte e innovazioni sono all'ordine del giorno.

3.4 I LABORATORI SUL METODO DI STUDIO

Da novembre del 2020 si sono introdotte delle importantissime e utilissime serate all'interno del percorso offerto da Genio, che permettono ai potenziali clienti di venire a conoscenza dell'azienda e del corso Genio: questi sono i laboratori sul metodo di studio, delle serate introduttive che hanno lo scopo di spiegare, in un incontro di un'ora e mezza, ossia come poter essere efficaci al massimo delle loro potenzialità, grazie a una personalizzazione completa e su misura del proprio metodo di studio.

Attraverso dei brevi video inoltre si trattano temi che innalzano la consapevolezza di chi entra in contatto con l'azienda per la prima volta, e questo permette di allargare ancor più la mission di Genio e toccare più persone ancora.

I contenuti delle serate sono molto innovativi e si crea fiducia nel cliente nei confronti dell'azienda, perché si crea una relazione e prima la persona si sente capita, senza dover sentirsi obbligata a iscriversi in quell'incontro.

La persona qui poi alla fine dell'incontro avrà poi possibilità di scegliere se approfondire e capire meglio il funzionamento del corso oppure ritenersi soddisfatto della serata e portarsi a casa solo questi spunti.

3.5 IL POST VENDITA E IL PRE-CORSO

Negli ultimi anni la cura per cliente è aumentata notevolmente in Genio, non per via di attenzioni offerte, che sono sempre state alte e presenti, ma nell'offrire nell'immediato dopo la presentazione già dei momenti insieme a un tutor o una serata di approfondimento su un qualche tema, così da permettere al futuro corsista di arrivare all'inizio del percorso Genio con la fiducia alta e con maggiori consapevolezze.

Il pre-corso è un altro momento incluso nel percorso Genio che permette di mettere le basi per partire poi al meglio con il corso vero e proprio.

Viene fatto nella settimana precedente al corso, e in questa settimana il corsista inoltre vedrà e sentirà il suo tutor almeno due volte, per capire insieme al meglio su cosa si vuole lavorare e come impostare insieme il percorso.

Il tutor inoltre ha uno strumento importantissimo, il test Amos, che gli permette già a prima conoscenza di preparare un percorso chirurgico e preciso per il corsista che si accinge a iniziare il primo weekend del corso Genio.

Alla fine del percorso, quindi alla fine delle 7 ore di tutoring, spalmate normalmente su due mesi, si è alzata molto la presenza che il tutor riesce a mantenere con il tutorato, attraverso dei contatti telefonici o attraverso un percorso parallelo, in cui i ragazzi possono trovarsi ogni martedì sera e continuare il processo di crescita personale.

Si è notato che negli ultimi anni i corsisti, essendo sempre più soddisfatti e contenti del corso, hanno aumentato il passaparola con amici, familiari e conoscenti.

Infatti spesso i corsi chiudono le iscrizioni proprio a causa di un elevato numero di persone che sono desiderose di capire come poter ottenere il loro metodo di studio personalizzato.

3.6 IL TEST AMOS

Il test Amos è stato trattato in ultima battuta di questo capitolo, non perché meno importante, anzi risulta essere lo strumento che ha reso scientifico il metodo Genio.

Infatti questo strumento permette di capire, senza necessità di conoscere la persona, i punti in cui bisogna porre maggiore attenzione e i punti di forza del futuro corsista o del potenziale cliente.

Si può leggere, bianco su nero, i parametri chiave dello studio, come organizzazione e elaborazione. Si può per questo parlare di personalizzazione alta del metodo su ogni corsista, perché si può operare in maniera puntuale e specifica, lavorando sulle abitudini improduttive e sugli stili cognitivi della persona.

Grazie a tale strumento si può permettere al corsista di divenire autonomo e efficace con il suo metodo di studio in tempi molto bassi, velocemente e in maniera lineare.

Capire le strategie da adottare, prima di conoscere le esperienze di una persona, è come avere già la cornice di un puzzle chiara, a cui devo aggiungere solo i dettagli per delineare un percorso preciso e curato.

Per fare un parallelismo con il mondo medico, si può paragonare allo strumento della radiografia, fondamentale per introdurre il paziente in ospedale e permettere al medico di focalizzarsi sulla parte corretta su cui intervenire.

Si tratta di un test derivato dai più recenti studi di psicologia dell'apprendimento, che può essere erogato esclusivamente da Professionisti in Psicologia, nel caso di Genio Net viene erogato dal docente Riccardo Venturini, attuale presidente dell'ordine degli psicologi di San Marino.

CAPITOLO IV: LE PIPELINE IN GENIO NET

In questo capitolo andremo a vedere il lavoro svolto negli ultimi mesi, di incremento di uno strumento molto importante per l'innovazione Lean all'interno dell'azienda Genio Net, grazie a una collaborazione strategica con un master di produttività, Marco Belzani.

Si potrà vedere come il lavoro sia iniziato e se sia basato su un interesse reciproco. In sintesi possiamo anticipare che è stato applicato un protocollo, chiamato ARMS, per indicare i passaggi principali che lo compongono, ossia AWARE-REMOVE-MOVE TO-SHARE. Il candidato con il team addetto ha portato tale innovazione tra le corde dell'azienda, in modo da adattarlo e renderlo praticabile sia da chi già vi era e per le nuove assunzioni.

Attraverso tale procedura infatti, simile alla procedura delle 5 S di Toyota, si vuole andare ad ottimizzare i vari processi interni, avendo in primis più consapevolezza, poi togliendo gli eccessi, per poi riorganizzare e riallocare le risorse e i mezzi aziendali. Ultimo step importante sta nel condividere e tenersi aggiornati, attraverso riunioni online, per monitorare statistiche e risultati ottenuti.

La Pipeline si pone dentro al primo step della consapevolezza, ossia dell' Aware, in cui si standardizza il modo di chiamare ruoli e nomine, identificando le azioni di ogni ruolo, sia per le nuove risorse che per i veterani.

In Genio si è creata una Pipeline unica, con delle sotto Pipeline per ogni ruolo raggiunto, a partire dal corsista del Corso Genio, ossia il cliente che inizia il percorso all'interno dell'azienda, per poi passare al Genio Junior, prima nomina, e poi crescere in Tutor, Potenziale Istruttore, Assistente, Responsabile di Sede, Istruttore, Franchesee, fino a socio di Genio Net, o CEO.

4.1 MARCO BELZANI: UNA COLLABORAZIONE “PRODUTTIVA”

Classe 1982, Marco Belzani ha studiato Ingegneria a Brescia e Psicologia a Bergamo, poi per 5 anni ha venduto aspirapolveri porta a porta.

Aprè la sua prima azienda a 23 anni, tra il 2007 e il 2010 approfondisce gli studi sulla comunicazione, la vendita e il marketing. Nel 2013 fonda la sua seconda azienda, che finisce per entrare in un gruppo di imprese che genera oltre 20 milioni di fatturato all'anno.

Apprezzato per il suo approccio pratico e applicativo, lontano da quello teorico di formatori e classici consulenti aziendali. La sua mission è aiutare gli imprenditori a trovare la strategia migliore per portare le loro aziende a prosperare.

Come dice Marco: ‘Un imprenditore non ha bisogno di qualcuno che gli spieghi cosa fare, ma di qualcuno che glielo mostri’⁴⁴.

Oggi si occupa di coordinare l'equipe di CSO (Consulenti Strategici) che applicano Stratesys™ a circa 10 nuovi imprenditori ogni mese.

La collaborazione tra Genio e Marco è iniziata nel 2021, dopo che Marco Belzani ha seguito il corso Genio in 21 giorni e si è innamorato dell'azienda e dei suoi principi. E' così che dall'agosto del 2021 iniziano le prime riunioni conoscitive e la prima collaborazione con Marco.

Tutto è nato per un interesse reciproco, che nel concreto si può vedere nel fatto che entrambe le aziende sono improntate all'innovazione e al miglioramento continuo, sia dal punto di vista dell'essere umano sia dal punto di vista aziendale.

⁴⁴ Biografia di Marco Belzani, FONTE: <https://www.marcobelzani.it/chi-sono-3/>

Il candidato, con il team aziendale e Marco, ha applicato il protocollo Arms in cui si ha avuto l'obiettivo di creare una procedura aziendale chiara e replicabile.

Tale protocollo si chiama ARMS, dall'acronimo delle sue componenti, ossia:

- AWARE: consapevolezza;
- REMOVE: rimozione degli eccessi;
- MOVE TO: riorganizzazione e riallocazione delle risorse;
- SHARE: condivisione e mantenimento.

4.2 IL PROTOCOLLO “ARMS”⁴⁵

Di seguito verranno trattati in maniera più esaustiva i 4 pilastri alla base del protocollo Arms, base anche del corso più importante di Marco Belzani, chiamato “ProdUp!” E basato proprio su queste tematiche.

Grazie a tale base è possibile capire tutto il processo e il lavoro effettuato dal candidato e dal team di lavoro all'interno dell'azienda per tutto il 2022, così da implementare la prima parte della procedura.

4.2.1 AWARE = CONSAPEVOLEZZA

Ciò che ci permette di imparare questo primo pilastro è che dalla consapevolezza, ossia aver maggior chiarezza delle cose e dei principi che stanno alla base delle attività e delle azioni giornaliere, si può ottenere molti benefici.

⁴⁵ Protocollo Arms, FONTE: <https://lp.prodability.com/produp>

Prendere consapevolezza permette di aumentare la produttività personale e aziendale, andando a potenziare concetti fondamentali come:

- Tempo e Misurazione del tempo
- I 4 Capitali essenziali della produttività
- Il tuo attuale Stato di Produttività
- I Principi Cardine della Produttività
- I motivi principali di non-produttività
- Le tue specifiche aree di miglioramento.

E' questo primo pilastro che è stato alla base del lavoro svolto in azienda dal candidato, tutto in ottica di portare i tempi a una riduzione drastica, sia nella crescita del personale sia nel poter aumentare la produttività, in vista di un conseguente aumento del fatturato.

4.2.2 REMOVE = TOGLIERE

Questo secondo paradigma di questo paradigma ci parla invece di rimuovere freni e distrazioni che impediscono a noi e alla nostra organizzazione di essere produttivi, e quindi nello specifico si rivolgere nel:

- Rimuovere le COSE inutili, o a minimo impatto;
- Rimuovere le ABITUDINI deproduttive;
- Rimuovere le MANSIONI a minimo impatto o non produttive;
- Rimuovere i COMPORTAMENTI deproduttivi;

Già arrivati a questo punto, senza ancora non aver introdotto nulla di nuovo, ma solo limitando le azioni a basso valore e basso impatto, possiamo vedere e ottenere risultati importanti e miglioramenti significativi.

4.2.3 MOVE TO = AGGIUNGERE

In questo passaggio si passa a riorganizzare e riallocare le risorse, assegnare i ruoli per attitudini e per tempo.

Nel riorganizzare si va a valutare quali soggetti in gioco nell'azienda andranno a ricoprire quali ruoli e a eseguire quali mansioni. Altro aspetto importante da aggiungere è il mettere chiaro e preciso anche tempistiche di quando fare le cose e cosa fare in determinati tempi.

Si parla quindi di:

- Nuove Regole di ingaggio
- Capire quali sono i Ruoli di Massimo Impatto
- Capire quali sono le Attività di Massimo Impatto
- Definire un piano per il raggiungimento dello stato di produttività ideale

4.2.4 SHARE = CONDIVIDERE

Qui si parla della parte di rendicontazione, attraverso i CDA virtuali, così chiamati da Marco Belzani, riunioni cadenzate utili a valutare come sta andando, i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi dati.

4.3 LA PIPELINE: UNO STRUMENTO DI CONSAPEVOLEZZA

Entrando nello specifico dell' Aware, la prima cosa su cui focalizzarsi è la creazione di un organigramma e un funzionigramma, per aver chiarezza sui ruoli.

E' qui che è stato fatto un primo passo dal candidato nella raccolta con il team di tutte le informazioni relative a ruoli e funzioni presenti in azienda, per andare anche a verificare quanto ognuna di esse fosse presente, e se non vi fosse, renderla presente all'interno dell'azienda.

Sono state effettuate riunioni con più sedi d'Italia per capire i ruoli e le mansioni svolte all'interno di ogni città, così da capire quali fossero le figure comuni, le figure presenti solo in alcuni centri e i ruoli non riaperti da nessun centro.

Grazie a questo step si sono andati quindi a verificare che siano stati presenti o meno tutti i vari ruoli, dato che ognuno di essi ha obiettivi diversi.

E' stato notato anche che a volte anche se il ruolo fosse presente, non si aveva presente l'obiettivo da raggiungere, quindi questo processo di consapevolezza ha permesso di chiarirlo.

I livelli di un funzionigramma rilevati sono stati:

- Operativi;
- Management, con 7 categorie possibili;
- Direttori di Dipartimento, o top management;
- CEO = amministratore delegato;
- Soci.

Tali livelli sono stati poi divisi per i seguenti Dipartimenti attualmente presenti nell'azienda:

- Procacciatore d'affari;
- Commerciale;
- Produzione;
- Amministrazione.

In ottica poi di poter creare procedure interne all'interno dell'azienda si è capito quindi che fosse necessario produrre una serie di documenti per chi poi fosse arrivato e avrebbe rivestito quel ruolo, così da permettere anche a chi avesse voluto avviare il suo percorso di carriera di aver chiari i passaggi da svolgere.

Nello specifico nell'azienda Genio si è visto che si passa da una fase di tirocinio, in cui si è definiti con la nomina di "Potenziale Istruttore", in cui il tirocinante si forma, con ottica fin da subito di divenire in un futuro, il più breve possibile, un responsabile di una nuova sede, se vi è la volontà di far carriera nell'azienda.

Qui ora è stato importante delineare un percorso di crescita con step chiari a delineare le competenze che la persona dovesse imparare, quali procedure deve saper padroneggiare, che risultati deve essere in grado di ottenere, per ottenere le skills tali da poter aprire in autonomia una nuova sede operativa.

Maggior velocità c'è in tale crescita, prima l'azienda può operare la sua espansione e continuare ad aumentare la sua importanza ed il suo fatturato.

La Pipeline, che con un esempio nella Lean Production possiamo chiamare “linea di montaggio”, si inserisce in questa fase di consapevolezza per aumentare nelle persone la conoscenza di ruoli e mansioni da saper eseguire, per delineare al meglio gli step da seguire per ottenere maggiori risultati e migliorare le proprie competenze personali. Quando quindi in questo elaborato si parlerà di Pipeline, si intenderà il percorso di crescita personale della risorsa umana all'interno dell'azienda.

Proprio per la formazione del personale interno a Genio si è inserito questo strumento, che, usando una similitudine, come una catena di assemblaggio, permette di capire meglio come arrivare da un punto a un altro nel miglior modo possibile e nel minor tempo possibile.

Ha quindi due scopi principali tale strumento:

- Raggiungere una massima efficacia ed efficienza produttiva ed aziendale;
- Formare le future risorse umane nel modo più efficiente ed efficace possibile.

Quindi questo duplice obiettivo si è voluto concretizzare nell'ottimizzare il lavoro di chi fosse già presente in azienda, e ottimizzare il lavoro per chi sarebbe arrivato nel futuro. Tale base è servita poi per delineare preventivamente tutti gli altri step, non ancora attuati in Genio Net, perché da qui si settano gli standard e si permette di aver un quadro chiaro e completo.

4.4 LA PIPELINE IN GENIO NET: RUOLI, NOMINE E FEED

Il progetto delle Pipeline è iniziato a settembre del 2021, con le fasi preliminari e le prime riunioni conoscitive. In precedenza infatti Marco Belzani ha effettuato il corso Genio in 21 giorni da corsista nel settembre 2020, per poi effettuare la prima formazione agli Istruttori di Genio Net nell'agosto del 2021.

Dal team è stato fatto un lavoro preliminare, come sopra descritto, di raccolta delle informazioni, e solo nell'agosto del 2022 sono stati poi presentati a livello di tutti i responsabili di sede e a tutte le sedi i primi asset.

In secondo luogo, in una riunione nazionale aziendale, a novembre del 2022, il team e il candidato hanno presentato la pipeline finita.

La parte iniziale della creazione della Pipeline è stata la più difficile, perché si è dovuto effettuare di raccolta e informativo nel dare un nome alle azioni che vengono eseguite, identificare le competenze che vengono sviluppate per ogni ruolo dal punto di vista delle nomine che vengono date all'interno dell'azienda.

Le prime cose delineate in Genio Net sono state le Pipeline che una nuova risorsa formata dovrà percorrere, e queste sono state sintetizzate in tre sotto-pipeline:

- procacciamento;
- commerciale;
- produzione.

Per ognuna di queste tre il team ha dovuto effettuare riunioni per definire la meta, ossia dove arrivare, poi il punto di partenza, e quali sono stati i passaggi intermedi.

Essendo un percorso che il team ha dovuto impostare per un periodo prolungato, sono state fondamentali le tappe intermedie.

Infatti se un percorso dura un giorno non necessita degli step intermedi, mentre se può durare anni è importante e utile avere dei checkpoint per verificare la propria crescita nei sei mesi, nei tre mesi e nel mese precedente.

La pipeline principale, con le sue sotto-pipeline, inizia quando un cliente frequenta il corso Genio in 21 giorni, e finisce quando si diventa soci di Genio Net.

Tale pipeline dura tanti anni, ed è impossibile orientarsi su una pipeline così lunga e complessa, e densa di elementi, motivo per cui sono stati creati monti passaggi intermedi.

La Pipeline: la linea da seguire per la crescita professionale

PIPELINE MADRE POTENZIALI (4 Pipeline di livello inferiore)							
PUNTO DI PARTENZA (Embryo)	FEED 1	FEED 2	FEED 3	FEED 4	FEED 5	FEED 5	FEED 6
Potenziale (Caso Studio Genio)	Tutor abilitato + Procacciatore Pascav	Tutor Compliance + Procacciatore Completo + Commerciale Base	Preparatore Personale + Procacciatore qualificato + Commerciale Spiegatore	Preparatore Personale + Procacciatore qualificato + Commerciale Spiegatore Top	Preparatore Personale TopLevel + Procacciatore TopLevel + Spiegatore Top	Preparatore Personale TopLevel + Procacciatore TopLevel + Dimostratore Top	Preparatore Pers Procacciatore Top Dimostratore Top Genio
PIPELINE ATTIVE	Preparatore Personale + Procacciatore	Preparatore Personale + Procacciatore + Commerciale	Preparatore Personale + Procacciatore + Commerciale	Preparatore Personale + Procacciatore + Commerciale	Preparatore Personale + Procacciatore + Commerciale	Preparatore Personale + Procacciatore + Commerciale	Preparatore Pers Procacciatore + Docente Tecnici
PIPELINE PREPARATORE PERSONALE							
PUNTO DI PARTENZA (Embryo)	FEED 1	FEED 2	FEED 3	PUNTO DI ARRIVO (GoldenEgg)			
Caso Studio Genio	Tutor abilitato	Tutor compliance	Preparatore Personale	Preparatore Personale TopLevel			
DURATA STEP PRODUTTIVO	3 mesi	3 mesi (5 per la verifica)	3 mesi (5 per la verifica)	3 mesi (5 per la verifica)			
ORE SETTIMANALI	Da 2 a 7 ore/settimana	6 ore/settimana	13 ore/settimana	13 ore/settimana			
PIPELINE PROCACCIATORE							
PUNTO DI PARTENZA (Embryo)	FEED 1	FEED 2	FEED 3	PUNTO DI ARRIVO (GoldenEgg)			
Caso Studio Genio + Iscritto Eagle Academy	Procacciatore Pascav	Procacciatore Completo	Procacciatore Qualificato	Procacciatore TopLevel			
DURATA STEP PRODUTTIVO	1 mese	1 mese	2 mesi	3 mesi			
ORE SETTIMANALI	5 ore/settimana	10 ore/settimana	16 ore/settimana	20 ore/settimana			
PIPELINE COMMERCIALE							
PUNTO DI PARTENZA (Embryo)	FEED 1	FEED 2	FEED 3	FEED 4	PUNTO DI ARRIVO (GoldenEgg)		
Caso Studio Genio + Eagle Fatto	Commerciale Base	Commerciale Spiegatore	Spiegatore Top	Dimostratore Top	Commerciale TopLevel		
DURATA STEP PRODUTTIVO	1 mese	4 mesi	2 mesi	2 mesi	2 mesi		
ORE SETTIMANALI	12 ore/settimana	20 ore/settimana	22 ore/settimana	12 ore/settimana	12 ore/settimana		
PIPELINE DOCENTE TECNICO GENIO							
PUNTO DI PARTENZA (Embryo)					PUNTO DI ARRIVO (GoldenEgg)		
DURATA STEP PRODUTTIVO							
ORE SETTIMANALI							

Fig 4.1 “Pipeline madre di Genio Net”⁴⁶

⁴⁶ Pipeline madre di Genio Net, FONTE: libri interni aziendali

Qui di seguito definiamo tale immagine e svizzeremo la prima riga, che è la pipeline principale, andando poi a vedere la seconda, terza e quarta riga che riguardano le sotto-pipeline nominate sopra, con i loro parametri e KPI.

I vari passaggi della pipeline, chiamati anche feed, dall'inizio alla fine, che figurano in Genio Net sono:

- Corsista
- Genio jr
- Eagles
- Ufficiale
- Tutor
- Preparatore personale
- Potenziale Istruttore
- Assistente
- Responsabile di Centro
- Istruttore
- Franchesee
- Socio o CEO

La pipeline fino alla nomina di Potenziale Istruttore rimane singola, mentre poi da questa nomina in poi si ramifica in tre sotto-pipeline, ossia la pipeline procacciamento, produzione e commerciale.

Tali tre pipeline si riunificano quando si riceve la successiva nomina da assistente, a seguito del raggiungimento per ogni area della crescita da apprendista a top level.

Nella parte della pipeline produzione si hanno i seguenti step: apprendista tutor, tutor junior, tutor senior, preparatore personale.

Nella pipeline procacciamento invece si ha: apprendista procacciatore, procacciatore junior, procacciatore senior e procacciatore top level.

Uguale per la pipeline commerciale.

Una volta raggiunto il livello massimo nelle tre aree si può essere nominati assistenti, e quindi proseguire gli ultimi step nel top management.

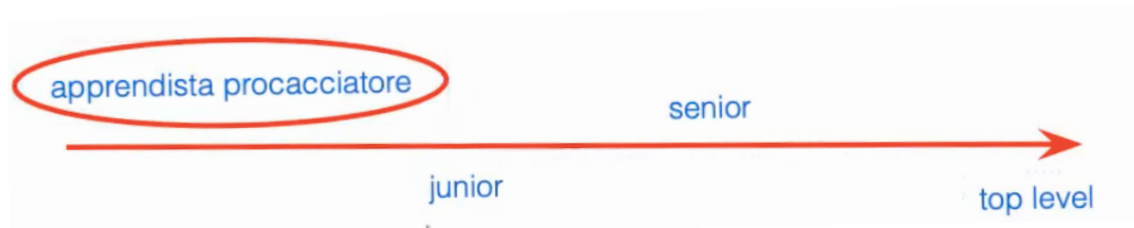


Fig 4.2⁴⁷ Feed della pipeline procacciamento

Nella pipeline sopra ogni step è definito Feed, quindi apprendista procacciare è il primo feed, il secondo è procacciatore junior e così via, come visto sopra.

⁴⁷ Pipeline procacciamento, FONTE: intervista a Vittorio Bartolini

L'ultimo feed è anche chiamato Golden Egg, ossia l'obiettivo della pipeline "figlia". Per ogni feed è stato importante e fondamentale la definizione dei KQI, ossia i Key Quality Indicator, che permettono di capire il livello a cui si è, dati dei risultati ottenuti.

Vi è differenza per i vari feed sulle procedure da conoscere, sulle competenze da avere, misurati grazie anche allo strumento dell'I-profile, e sui risultati che si è in grado di ottenere, ossia i KPI, i Key Performance Indicator.

Quindi riassumendo, i KQI per ogni feed devono essere:

- procedure interiorizzate;
- competenze acquisite;
- risultati ottenuti (KPI).

Un esempio concreto lo possiamo fare sulla pipeline procacciamento, in cui:

- l'apprendista procacciatore dovrà soddisfare la presa di almeno un contatto all'ora, ed effettuare un iscritto ogni 20 contatti;
- Il procacciatore junior dovrà prendere 1,5 contatti all'ora e effettuare un iscritto ogni 18 contatti;
- Il procacciatore senior dovrà prendere 2 contatti all'ora e effettuare un iscritto ogni 15 contatti;
- Il procacciatore Top Level dovrà prendere 2 contatti all'ora e effettuare un iscritto ogni 10 contatti.

Il salto di qualità e di nomina ora è chiaro che avviene quando si raggiungono certi parametri e una certa qualità.

Da qui è importante sviluppare e produrre dei documenti per guidare le risorse da uno step a quello successivo.

Attraverso tale strumento è quindi possibile guidare una nuova risorsa attraverso i vari step per crescere in azienda, per guidarlo al meglio.

Ci sarà quindi materiale da fargli studiare, formazione da erogare, role-play, affiancamento in prima e terza persona, e ulteriori azioni da scrivere su dei documenti per sistematizzare e posizionarsi in un asset company.

4.5 LA PIPELINE: MODALITA' E RISULTATI

I primi risultati visibili sono stati, rispetto a prima che l'azienda formava più "a braccio", un'ottimizzazione del tempo delle persone, capendo a che punto della pipeline una persona si trova, così da capire oggi le sue priorità, e poter creare un percorso di crescita che sia efficiente ed efficace, così che di conseguenza risulta più veloce.

A livelli di risultati e salti di qualità non si sono ancora ottenuti risultati concreti, ma si sono tappati dei buchi importanti, come la formazione della parte dei procacciatori e dei commerciali che prima veniva fatta in modo random dagli Istruttori in modo casalingo. Quindi per voler ottimizzare e uniformare la formazione si è creata la scuola vendita a livello nazionale, per la pipeline commerciale e la pipeline procacciamento.

Ciò è stato effettuato anche per la pipeline produzione, con la creazione e nascita della scuola di tutoring; nei prossimi mesi nascerà anche la scuola di docenza, per potenziare sempre la parte di produzione, in cui si amplieranno le soft skills come il public speaking e si studieranno in modo approfondito gli argomenti da trattare.

Grazie a tali percorsi non si dovrà più effettuare tentativi random da parte dei collaboratori, ma grazie allo studio, alla formazione, ai rule-play e alle verifiche sarà sempre più automatico capire come arrivare ai Golden Egg in minor tempo e con una alta chiarezza.

Prima pipeline tra tutte da curare è quella del procacciatore, perché mette le basi per quella commerciale. Come ultimo focus c'è da porre attenzione alla pipeline produzione.

Diventa, sfruttando un paragone, come frequentare un corso di laurea, in cui all'inizio si ha chiaro cosa serve per potersi laureare, sia nei tempi che nelle azioni da fare. La chiarezza che viene data alle risorse interne all'azienda permette di creare un'immagine chiara del punto in cui sono e saper rispondere a domande come:

-a che punto sono per la nomina successiva?

-a che punto sono delle varie pipeline?

Nell'azienda in precedenza vi era gente molto brava e formata su un ramo, ad esempio sulla pipeline commerciale, ma al momento di effettuare il ruolo di procacciatore non rispettava i parametri per salire di nomina e quindi di ruolo e mansioni.

Oppure persone molto brave nel ramo procacciamento ma non eccelse nel tutoring.

Si è potuto vedere con i propri responsabili quali priorità sono importanti ora, quale mansione è maggiormente prioritaria, così da sbloccare le risorse ferme nella loro crescita.

Le riunioni effettuate per realizzare tali pipeline sono state incentrate sul capire quali standard avere per ogni feed, perché prima era: “non sei capace di fare quel ruolo, ti insegno e poi inizi a fare le statistiche giuste dopo un certo periodo di tempo”. Adesso, attraverso queste riunioni, si sono divisi in step, definendo gli standard.

E per definirli un team del top management, comprendente vari Istruttori come Vittorio Bartolini, Giuseppe Calabria, Massimo de Donno, con il supporto di Marco Belzani, hanno risposto a domande come:

- un procacciatore da dove dovrebbe partire?
- un procacciatore dove dovrebbe arrivare?

Tali domande sono state effettuate per ogni pipeline e ruolo.

Dal confronto con molte persone del top management si sono potuti realizzare e scrivere gli step intermedi più adatti per i vari livelli di crescita, senza sopravvalutarli né dare degli standard troppo bassi.

Dopo aver chiarito i feed e gli step per raggiungere il livello di Top Level, si è passati a valutare i tempi per arrivare a tali obiettivi.

Se quindi un responsabile di sede sa che al suo tirocinante servono un certo numero di ore per diventare un procacciatore Top Level, dovrà mettere il focus su creare e trovare il tempo per impegnarsi in tale mansione, per passare al livello superiore.

Quindi ad esempio, se ricopro il ruolo di procacciatore per 20 ore a settimana, ottengo al livello massimo 40 contatti a settimana, così da effettuare 4 contatti a settimana, che mi permette in un numero di mesi prestabilito di effettuare il salto di carriera.

Obiettivo che si vuole mettere in atto è di permettere a un potenziale Istruttore di divenire Istruttore, quindi passare da tirocinante a top management, in 2 anni, mettendo focus sulle tre aree in maniera mirata e precisa.

CONCLUSIONI

Il lavoro effettuato e i questionari posti hanno permesso di valutare e comprendere tutte quelle che sono state le innovazioni apportate nell'azienda Genio Net, e le innovazioni apportate nel presente grazie a un focus e un ideale sempre improntato all'ottimizzazione delle varie risorse, sia aziendali sia umane.

Data la grande innovazione e importanza che nella storia ha avuto la gestione snella di Toyota, è stato importante partire dalla descrizione dei principali punti focali di questa filosofia.

Si è voluto vedere nello specifico l'evoluzione della Lean Production, che sfocia nella Lean Thinking, mentalità che esce dal puro concetto aziendale e circonda totalmente la persona e l'individuo nella sua totalità, sia a livello aziendale sia a livello personale.

Grazie ai questionari somministrati al personale aziendale si è potuto vedere come da parte anche di più personale dell'azienda vi sia stata una spinta positiva verso tali innovazioni, infatti ogni tutor che ha compilato le domande ha espresso il suo parere positivo verso le innovazioni avvenute negli anni all'interno dell'azienda.

Grazie a tale strumento si è potuto rispondere meglio alla domanda: si sono notate e vi sono state innovazioni in Genio Net?

Tale domanda ha guidato infatti tutta la tesi, per poi sfociare nel quarto capitolo in cui si è trattata l'ultima e maggior innovazione, ossia l'attualizzazione da parte del candidato e del team del progetto delle Pipeline, primo motore di innovazione di una serie di interventi che nei prossimi anni verranno a completarsi.

Quando è nato il team di innovazione e attualizzazione, in cui il candidato è stato partecipe, si è potuto andare ad agire nella pratica riguardo a risultati e ottimizzazione aziendale.

Sono state appunto divise le innovazioni in due capitoli per avere la distinzione tra le innovazioni già avvenute in precedenza nell'azienda, e invece poi dedicare maggior focus al progetto messo in atto negli ultimi mesi, ossia il progetto delle pipeline.

Il terzo capitolo è stato importante da trattare perché ci sono state molte innovazioni lean all'interno dell'azienda, e questo è servito per dimostrare come sia sempre stato a cuore di tutto lo staff il miglioramento continuo, e un approccio più relazionale che razionale, preferendo la crescita delle persone al suo interno come primo focus e intento.

A livello di risultati concreti, si sono viste innovazioni come la riduzione drastica delle ore di tutoring, da 30 ore somministrate a 7 ore offerte dall'azienda, perché valutata una scelta ottimale in ottica di riduzione degli sprechi di tempo, in modo da ottimizzare le tempistiche che di indipendenza del cliente e possibilità di una maggior soddisfazione, cosa che porta alla creazione di una più sana e chiara immagine aziendale, con caratteristiche sempre più chiare di qualità e professionalità.

Ciò di riflesso permette di aver maggiori clienti e di conseguenza una riduzione degli sforzi del personale, creando così un clima aziendale confortevole e piacevole, in cui i risultati sono all'ordine del giorno.

Da non tralasciare il fatto che tutto ciò ha portato e porta poi in termini di fatturato vantaggi chiari e misurabili.

E questo può essere valutato e detto per anche tutte le altre innovazioni presentate, che hanno permesso di valorizzare l'azienda e metterne in luce i punti di forza.

Attraverso l'importante lavoro effettuato delle pipeline l'azienda poggia ora i piedi su delle radici solide e forti, su cui vi sarà spazio ora per proseguire il percorso, prima di rimozione, poi di aggiunta e standardizzazione dei processi aziendali e delle abitudini tenute e messe in atto dai collaboratori.

Tale percorso ora dà chiarezza e visione sicura sugli step che ogni collaboratore all'interno dell'azienda deve effettuare per crescere e raggiungere gli obiettivi, personale o di squadra che siano.

Con l'ottica di poter formare personale atto ad aprire nuovi centri in due anni e non più tempistiche indicative e molto maggiori, si sta andando verso una crescita aziendale esponenziale perché si ha nel dettaglio la percezione dei passi da eseguire e del tempo da dedicare a certe attività e certe procedure.

Possiamo però confermare che per quanto riguardo il primo step, ossia l'Aware, gli step compiuti sono stati utili e preziosi e permetteranno di ottenere risultati più che certi nei prossimi anni, anche se vi è ancora da attendere per poter effettuare statistiche e misurazioni.

Futuri sviluppi saranno sicuramente la possibilità di sviluppare lo step del Remove, in cui si potrà andare a fare pulizia di un pò di procedure, azioni o abitudini superflue.

APPENDICE A

Tabella 2: Correlazioni a tre mesi dal corso Genio in 21 Giorni

Test a 3 mesi: risultati

3 mesi: 257 testati

	Incoerenza	Ansia	Resilienza	Organizzazione	Elaborazione	Approccio allo studio Autovalutazione	Strategie	Sensibilità Metacognitiva	Media
	1	2	3	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	
Miglioramento	202	201	188	210	214	195	197	205	204.2
Nessun effetto	5	11	18	14	13	21	10	8	13.2
Peggioramento	50	45	51	33	30	41	50	44	39.6
Miglioramento	78.6%	78.2%	73.2%	81.7%	83.3%	75.9%	76.7%	79.8%	79.5%
Nessun effetto	1.9%	4.3%	7.0%	5.4%	5.1%	8.2%	3.9%	3.1%	5.1%
Peggioramento	19.5%	17.5%	19.8%	12.8%	11.7%	16.0%	19.5%	17.1%	15.4%

Tutte le correlazioni sono altamente significative con un $p < .001$

Tabella 3: Correlazioni a sei mesi dal corso Genio in 21 Giorni

Test a 6 mesi: risultati

6 mesi: 330 testati

	Incoerenza	Ansia	Resilienza	Organizzazione	Elaborazione	Approccio allo studio Autovalutazione	Strategie	Sensibilità Metacognitiva	Media
	1	2	3	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	
Miglioramento	249	259	257	263	257	231	265	265	256.2
Nessun effetto	7	23	26	16	21	28	18	17	20
Peggioramento	74	48	47	51	52	71	47	48	53.8
Miglioramento	75.5%	78.5%	77.9%	79.7%	77.9%	70.0%	80.3%	80.3%	77.6%
Nessun effetto	2.1%	7.0%	7.9%	4.8%	6.4%	8.5%	5.5%	5.2%	6.1%
Peggioramento	22.4%	14.5%	14.2%	15.5%	15.8%	21.5%	14.2%	14.5%	16.3%

Tutte le correlazioni sono altamente significative con un $p < .001$

Tabella 4: Correlazioni a nove mesi dal corso Genio in 21 Giorni

Test a 9 mesi: risultati

	9 mesi 142 testati								
	Incoerenza	Ansia	Resilienza	Organizzazione	Elaborazione	Autovalutazione	Strategie	Senso di Autoefficacia	Media
	2	2	3	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	
Miglioramento	98	109	98	115	108	103	108	109	108.0
Nessun effetto	1	7	11	8	10	5	5	5	6.6
Peggioramento	43	26	33	19	24	34	29	28	26.8
Miglioramento	69.0%	76.8%	69.0%	81.0%	76.1%	72.5%	76.1%	76.8%	76.5%
Nessun effetto	0.7%	4.9%	7.7%	5.6%	7.0%	3.5%	3.5%	3.5%	4.6%
Peggioramento	30.3%	18.3%	23.2%	13.4%	16.9%	23.9%	20.4%	19.7%	18.9%

Tutte le correlazioni sono altamente significative con un $p < .001$

Tabella 5: Correlazioni ad un anno dal corso Genio in 21 Giorni

Test a 12 mesi: risultati

	12 mesi 182 testati								
	Incoerenza	Ansia	Resilienza	Organizzazione	Elaborazione	Autovalutazione	Strategie	Senso di Autoefficacia	Media
	1	2	3	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	
Miglioramento	133	128	140	152	150	138	144	141	145
Nessun effetto	2	12	7	4	6	11	8	5	6.8
Peggioramento	47	42	35	26	26	33	30	36	30.2
Miglioramento	73.1%	70.3%	76.9%	83.5%	82.4%	75.8%	79.1%	77.5%	79.7%
Nessun effetto	1.1%	6.6%	3.8%	2.2%	3.3%	6.0%	4.4%	2.7%	3.7%
Peggioramento	25.8%	23.1%	19.2%	14.3%	14.3%	18.1%	16.5%	19.8%	16.6%

Tutte le correlazioni sono altamente significative con un $p < .01$

Tabella 6: Correlazioni a due anni dal corso Genio in 21 Giorni

Test a 24 mesi: risultati

24 mesi 142 testati

	Incoerenza			Approccio allo studio					Media
	1	2	3	Organizzazione	Elaborazione	Autovalutazione	Strategia	Sensibilità Metacognitiva	
				4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	
Miglioramento	103	108	107	106	116	98	111	102	106.6
Nessun effetto	2	14	5	6	5	14	9	7	8.2
Peggioramento	37	20	30	30	21	30	22	33	27.2
Miglioramento	72.5%	76.1%	75.4%	74.6%	81.7%	69.0%	78.2%	71.8%	75.1%
Nessun effetto	1.4%	9.9%	3.5%	4.2%	3.5%	9.9%	6.3%	4.9%	5.8%
Peggioramento	26.1%	14.1%	21.1%	21.1%	14.8%	21.1%	15.5%	23.2%	19.2%

Tutte le correlazioni sono altamente significative con un $p < .001$

BIBLIOGRAFIA

Chiarini A., Lean Organisation for Excellence, Franco Angeli, Milano, 2016

King P. L., Lean Thinking per le aziende di processo, Hoepli Editore, Milano, 2017

Ohno T., Lo Spirito Toyota, Einaudi, Torino, 1993

Perrella G., Il sistema Toyota per la nuova competitività. Leadership di costo e di servizio, Franco Angeli, Milano, 2009

Rivista scientifica “Professione Pedagogista”, rivista della Associazione Nazionale Pedagogisti Italiani, la Rondine Edizioni, Catanzaro, 2021

Wakamatsu Y, Il valore della produzione nel Toyota Production System. La straordinaria saggezza del Monozukuri, Franco Angeli, 2016

Womack J., Jones D., Roos D., La macchina che ha cambiato il mondo, Rizzoli, Milano, 1993

Womack J., Jones D., Roos D., dall'introduzione di Lean Thinking. Come creare valore e bandire gli sprechi, Guerini Next, traduzione italiana a cura di A. Poli, 2000

SITOGRAFIA

Alcune quote di Taiichi Ohno, <http://www.encob.net/blog/2009/08/05/alcune-quote-di-taiichi-ohno/>

Biografia di Marco Belzani, <https://www.marcobelzani.it/chi-sono-3/>

CNR e Genio in 21 giorni, <https://www.genioin21giorni.it/accordo-fra-cnr-consiglio-nazionale-ricerche-e-genio-in-21-giorni/>

Come eliminare i 7 sprechi Muda in produzione, grazie al Metodo Flessibilità Produttiva, <https://www.flexible-production.com/come-eliminare-i-7-sprechi-muda-in-produzione-grazie-al-metodo-flessibilita-produttiva/>

Contratto tra CNR e Genio, <https://www.affaritaliani.it/blog/affari-di-genio/abbandono-scolastico-in-aumento.html>

Cos'è muda: le 3 MU del Lean System, <https://www.auxiell.com/muda-lean-system/>

Discorso dell'ingegner Massimo Arattano, <https://www.genioin21giorni.it/accordo-fra-cnr-consiglio-nazionale-ricerche-e-genio-in-21-giorni/>

Emilia Costa, <http://www.unisrita.com/dipartimenti/neuroscienze/prof-emilia-costa/>

Exploring the House of Lean: A Guide, <https://safetyculture.com/topics/house-of-lean/>

Ford H., <https://it.wikipedia.org/wiki/Ford>

Formazione aziendale, <https://formazione.sigmapaghe.com>

Formazione personale Fonte: <https://www.ecommerceguru.it/lean-thinking/trasformazione-lean/>

Genio in 21 giorni, www.genioin21giorni.it

I 5 principi della lean production, <https://www.opta.it/operations-management/lean-production/principi-lean-production>

I 7 Sprechi di Lean, <https://kanbanize.com/it/lean-management-it/valore-spreco/7-sprechi-lean>

Kaizen il metodo Giapponese per il miglioramento continuo, <https://www.businesscoachingitalia.com/kaizen-il-metodo-giapponese-per-il-miglioramento-continuo/>

La rivoluzione della produttività nel 900, <https://www.considi.it/lean-thinking/>

Lean Thinking: significato, principi, strumenti e risultati, <https://www.considi.it/lean-thinking/>

Lean solution- crescita di aziende e persone, <https://www.easylean.it/247/LeanCoaching>

Lean Catching, <https://www.francescoiannello.com/la-guida-definitiva-alla-lean-coaching-business-coaching/>

Libri di Genio in 21 giorni, www.genioin21giorni.it

Massimo De Donno, https://www.ilgiardinodeilibri.it/autori/_massimo-de-donno.php

Sedi di Genio, <https://www.genioin21giorni.it/genio-in-breve/>

Mission di Genio, <https://www.genioin21giorni.it/genio-in-breve/>

Monozukuri, Hitozukuri, Kotozukuri, <https://istitutolean.it/monozukuri-hitozukuri-kotozukuri/>

Ohno T., Toyota Production System (T.P.S.), <https://www.headvisor.it/toyota-production-system-taiichi-ohno>

Protocollo Arms, <https://lp.prodability.com/produp>

Pipeline madre di Genio Net, libri interni aziendali

Pipeline procacciamento, intervista a Vittorio Bartolini

Riccardo Venturini, https://it.wikipedia.org/wiki/Riccardo_Venturini

Ricerche del CNR, <https://www.genioin21giorni.it/accordo-fra-cnr-consiglio-nazionale-ricerche-e-genio-in-21-giorni/>

Ricerca sulla resilienza degli studenti italiani, <https://www.genioin21giorni.it/ricerca-scientifica/>

Ricerca sull'abbandono studentesco, <https://www.genioin21giorni.it/ricerca-scientifica/>

Vinci la dislessia in 21 giorni, <https://www.genioin21giorni.it/libro-vinci-la-dislessia-articolo-sole-24-ore/>

Significato lean della parola “standardizzazione”, <http://www.encob.net/blog/2009/04/28/significato-lean-della-parola-standardizzazione/>

Soluzione lean management one-piece-flow, <https://www.iem-italia.eu/articolo/soluzione-lean-management-one-piece-flow/>

Trasformazione Lean, il nuovo metodo formativo, <https://www.ecommerceguru.it/lean-thinking/tras-formazione-lean/>

Taylor, The Principles of Scientific Management, Edizione 86 di Management History Series, 1911, <https://www.considi.it/lean-thinking/>

Test Amos, <https://www.genioin21giorni.it/apprendimento-luca-venturini/>

"E' meglio una testa ben fatta che una testa ben piena", https://www.iisinveruno.edu.it/sites/default/files/la_testa_ben_fatta.pdf di M.Montaigne