

## IL NOSTRO VIAGGIO NELLA LEAN PHILOSOPHY. DALLE PILLOLE DI NUTRIMENTI MANAGERIALI SU "LEAN PHILOSOPHY" E "TOYOTA WAY" ALLA VISITA NELLO STABILIMENTO DI TOYOTA MATERIAL HANDLING A BOLOGNA. TESTIMONIANZE DEI PARTECIPANTI



L'interesse per la "filosofia Lean" di Federmanager Bologna è ormai di lunga data: a fine 2014 e

nel corso del 2015 abbiamo affrontato un viaggio all'interno del Lean, con interventi all'interno del nostro ciclo di incontri mensili "Nutrimenti manageriali" e con articoli e approfondimenti su questa rivista e sul nostro sito.

Prima tappa del viaggio: la pillola di Nutrimenti manageriali del 24 settembre 2014, "*Lean Philosophy: tutto quello che avreste dovuto sapere e che nessuno vi ha mai spiegato*", in cui **Vittorio Mascherpa** ci ha proposto una visione del "pensiero snello" e del Toyota Production System, per recuperare l'essenza e i principi come chiavi di una nuova cultura d'impresa. "**Lean Philosophy - Le radici profonde del Toyota Production System**" il titolo dell'articolo pubblicato da Mascherpa su questa rivista (FD 4 agosto 2014), in cui si evidenziava il legame profondo tra la Lean Philosophy e la cultura tradizionale giapponese, in particolare la filosofia zen: molteplici e significative analogie fra i cardini del TPS e l'approccio zen alla vita e all'azione, a partire dagli stessi concetti di "qualità totale" e di "miglioramento continuo", le cui radici affondano in quella costante tensione all'eccellenza in ogni gesto e in ogni istante, così caratteristica dello zen, che considera e usa la perfezione nell'agire come via di perfezionamento individuale.

Seconda tappa del nostro viaggio, l'incontro, sempre all'interno di Nutri-

menti Manageriali, il 24 maggio 2015, con **Maurizio Mazzieri**, di Toyota Material Handling, che ci ha illustrato il "*Toyota Way - Il Sistema delle Persone che Pensano*". Mazzieri ci ha guidato nell'esplorazione del segreto del successo di Toyota, successo che non si basa su metodi o tecniche particolari, ma sui principi base che sintetizzano il modo di vedere, di pensare e di agire delle centinaia di migliaia di persone che fanno parte del Gruppo.

Terza e ultima tappa nell'universo lean, la visita – o **Factory Tour**, allo **stabilimento Toyota Material Handling** di Bologna, per vedere come si applica in concreto la filosofia lean in un'azienda che produce carrelli elevatori.

Riportiamo di seguito le testimonianze dei partecipanti alle varie tappe del nostro viaggio.

**Quali sono gli aspetti che l'hanno maggiormente colpita durante il "viaggio" dalla teoria alla pratica, confrontandoli con sue eventuali esperienze pregresse o in corso?**

**Fabio Montanari, Neri Motori**

Il fatto che tale "viaggio" sia stato impostato e, soprattutto, il modo nel quale sta avvenendo, è un esempio di successo estremamente interessante ed appassionante, in particolar modo pensando al contesto europeo ed italiano nel quale trova spazio. Nel nostro Paese assistiamo sovente a tentativi di introduzione della filosofia Lean basati sulla facile ed illusoria convinzione che basti imporre un metodo di lavoro per ottenere un cambiamento stabile nel tempo.

Credo che la chiave di lettura di quanto sono in grado di fare in Toyota sia

nell'utilizzo, durante la continua attuazione del metodo, di quella "umile determinazione" tipica delle culture orientali, che porta al profondo rispetto della capacità di evoluzione delle attitudini delle persone, piuttosto che la pretesa di un repentino cambiamento delle stesse. Le aziende sono fatte di persone e le persone, per uno stato di conservazione naturale, difficilmente cambiano, ma tendono ad evolversi nella ricerca di una condizione di benessere individuale. Riuscire a portare questa evoluzione a coincidere con il cambiamento necessario in azienda denota un profondo senso di rispetto verso la persona. Non si tratta di buonismo, piuttosto di capacità di ascolto e analisi volte ad un miglioramento collettivo lucidamente condiviso. In Toyota la gente trasmette molto chiaramente la nobile volontà di volersi interfacciare per interesse comune (il miglioramento) piuttosto che per posizione professionale, e questo è il più grande successo che un'azienda possa ottenere al suo interno.

Ciò porta inevitabilmente a spostare la propria lancetta dello stress dalla zona di "stress negativo" alla zona di "stress positivo", alimentando motivazione e passione verso il proprio operato, a beneficio del benessere proprio e dell'azienda tutta. Il concetto che la Lean Philosophy è fatta "dalle" persone ed è fatta "di" persone è tangibile in qualsiasi reparto Toyota.

**Marco Aquilano, Direttore Amministrazione, Finanza e Controllo**

Sono rimasto estremamente colpito da come la filosofia lean ha pervaso l'azienda; a tutti i livelli organizzativi ed in tutti i dipartimenti. Un approccio

estremamente concreto per definire il valore dal punto di vista del cliente.

### **Elia Schiona, Operation Manager**

La convivenza sulla stessa linea di montaggio di modelli diversi di prodotto (nel caso modelli e brand diversi di carrelli elevatori) e la flessibilità mentale degli operatori nel passare da un tipo all'altro, il tempismo perfetto dell'arrivo dei materiali sulle varie stazioni. La snellezza, l'ottimizzazione dei passaggi e le azioni di continuo monitoraggio sulla qualità di ogni singolo operatore mi hanno dimostrato che coinvolgere le persone nel modo corretto dà ottimi risultati.

### **La visita allo stabilimento Toyota Material Handling ha evidenziato particolari aspetti che non conosceva?**

#### **Elia Schiona**

Il Metodo, l'insegnamento istancabile del metodo e di come affrontare i vari aspetti organizzativi produttivi; la continua ricerca della qualità, non fermandosi a risolvere solamente il problema qualora avvenga, ma chiedersi continuamente il perché si è verificato fino ad arrivare alla causa originale. Questa filosofia, a qualsiasi livello gerarchico, la condivisione con tutti di ciò che è successo e soprattutto la condivisione della soluzione (perché impegnarsi nel risolvere un problema se qualcuno lo ha già risolto? Meglio risolvere cose nuove). Non importa pertanto investire capitali in attrezzature iper - sofisticate: è sufficiente avere ordine e solo gli strumenti che servono; sapere esattamente come devono essere svolte le varie fasi del proprio lavoro e l'abilità dei tecnici nel trovare sempre migliori soluzioni per incrementare la produttività e la qualità.

Il metodo di far scrivere a mano dall'ope-

ratore stesso le problematiche rilevate e monitorarne la soluzione, oltre che risolvere l'evento, gratifica l'operatore; stessa cosa per i suggerimenti di miglioramento proposti da tutti i lavoratori che, vedendoli applicati, sono continuamente stimolati a migliorare.

#### **Fabio Montanari**

Due aspetti principali: avere visto che in tutte le linee di montaggio non vi sono due prodotti uguali l'uno all'altro e che, praticamente a parità di personale, con quanto precedentemente scritto sulla varietà di progettazione e produzione, in dieci anni si sia raggiunto un incremento di produzione nel numero dei carrelli prodotti.

#### **Marco Aquilano**

Ho trovato nuova ed interessante l'area di formazione della forza lavoro, laddove viene letteralmente trasmesso il knowhow con prove e consigli pratici per migliorare, velocizzare e rendere più sicure le attività svolte sulle linee.

### **Cosa pensa potrebbe essere riportato nella sua realtà e quali ostacoli vede nell'applicazione?**

#### **Elia Schiona**

Molto potrebbe essere introdotto: soprattutto la trasparenza e la metodologia nel trovare soluzioni. La difficoltà maggiore è comunque cambiare la mentalità delle persone e il loro modo di approcciarsi ai problemi: sorto e individuato il problema, anziché cercare il colpevole, si deve cercare una soluzione e soprattutto fare in modo che questa mentalità sia applicata e condivisa da tutti.

#### **Fabio Montanari**

La difficoltà principale è il considerare l'applicazione dei concetti Lean come un obiettivo fine a se stesso, al pari di

molti altri obiettivi aziendali. Ciò porta alla classica strutturazione dell'obiettivo in termini di tempi, costi e qualità rischiando di perdere di vista ciò che realmente serve, cioè un cambiamento di mentalità basata su una stabilità dinamica nel tempo. È un tipo di obiettivo che richiede anni di implementazione ma che può iniziare a dare significativi risultati molto presto. Si pensi solo alla prassi, comune in qualsiasi azienda che parte con un progetto Lean, di volere ottenere le famose "5S" in pochi mesi, a volte settimane. In dieci anni in Toyota Material Handling, stabilimento di Bologna, hanno raggiunto "solo" la seconda "S"... e questo, senza comprenderlo fino in fondo, per una azienda dalla impostazione classica verrebbe visto come un fallimento.

Perché "solo" due "S" devono essere considerate un successo? Perché l'obiettivo Lean è misurabile in modo differente dagli obiettivi classici. Esso va valutato, a mio avviso, pesandolo nella capacità di mantenere i nuovi standard implementati nel tempo e giudicando questo parametro in modo molto rigido: si passa allo step successivo solo quando si ha la ragionevole certezza che il precedente sia ben saldo. Il tutto mentre si iniziano ad ottenere vantaggi nelle metodologie di lavoro fin da subito, senza dovere attendere la fine del raggiungimento di un obiettivo classico.

#### **Marco Aquilano**

Trasferire tutto questo non è un processo facile ed immediato. Occorre che tutti i manager di prima linea conoscano la filosofia di base ed i benefici che ne possano derivare non solo nel breve periodo. D'altronde comincia un miglioramento continuo...

*Il viaggio continua...*

