

03/09/2018

Parla Stefano Cortiglioni, direttore di Toyota Academy

Toyota è famosa in tutto il mondo per il proprio metodo e la propria organizzazione del lavoro, essendo all'origine della cosiddetta "lean manufacturing" (produzione snella). Il Toyota Production System (TPS) è un metodo organizzativo adottato da tutto il mondo industriale e non solo. L'affiancamento a specialisti giapponesi e la formazione in Giappone hanno trasformato gli stabilimenti italiani del gruppo, consentendo loro di raggiungere importanti risultati in termini di qualità ed efficienza. "Toyota ha ideato il metodo, noi lo abbiamo applicato con successo nei nostri siti produttivi e abbiamo sviluppato le competenze per trasferirlo ai nostri clienti". Il significato profondo di Toyota Academy, la training & consulting division di Toyota Material Handling Italia, è tutto in queste semplici parole del suo direttore, Stefano Cortiglioni.

Ma quando e dove è nata esattamente Toyota Academy? Cortiglioni: L'Academy è una realtà dalle origini italiane. E' nata infatti negli anni 2010-2011 in Italia: a Bologna siamo stati i primi ad avere percepito l'importanza della consulenza e della formazione per il mercato, utilizzando competenze interne al mondo Toyota e mettendole al servizio dei nostri clienti. Oggi questa divisione ha una dimensione mondiale, essendoci Toyota Academy negli Usa, in Europa e in Giappone.

Quindi l'apripista è stata l'Italia? Cortiglioni: Sì, la soluzione da noi sviluppata è risultata attrattiva anche per le altre realtà europee di Toyota: ci si è resi conto dell'enorme potenzialità rappresentata dall'effettiva conoscenza dei sistemi "lean" e della necessità di supportare i clienti in questo processo di conoscenza. Quindi abbiamo deciso che non è sufficiente fornire solo prodotti, ma che altrettanto importante è dare ai clienti la possibilità di valutare i loro processi produttivi e logistici per poi migliorarli. Quindi oggi l'obiettivo di Toyota MH Europe è di essere un solutions provider e non solo un fornitore di prodotti,

integrandosi con le competenze messe a disposizione dalla Toyota Academy.

In sintesi quali sono le reali finalità della vostra divisione formativa? Cortiglioni: Proporre Toyota come partner dei suoi clienti, nei confronti dei quali fornire indicazioni utili e consigli non solo sull'hardware (fornitura di carrelli e soluzioni di intralogistica), ma anche sul software, ovvero su principi, concetti, mappature, analisi di performance, sviluppo di automazione e industria 4.0.

Quindi il legame con la parte produttiva di Toyota è imprescindibile? Cortiglioni: Toyota Academy nasce da una realtà produttiva. Io stesso ho avuto la direzione di due stabilimenti del gruppo e ho un background professionale di 12 anni durante i quali ho lavorato a stretto contatto coi colleghi giapponesi nell'implementare il TPS, essendo quindi un testimone con esperienza diretta del sistema.

Che tipi di corsi proponete? Cortiglioni: Più che di corsi ci piace parlare di "percorsi formativi" condivisi col cliente. Garantiamo un training che utilizza i nostri stabilimenti italiani e spiega in pratica cosa sia il TPS e quali siano le sue notevoli potenzialità. Lo scopo è di formare il team dei nostri clienti, trasferendo quanto osservato nei nostri stabilimenti direttamente nei siti dei clienti stessi, impiegando e adattando il modello di riferimento alle loro realtà produttive. In sostanza elaboriamo percorsi formativi su misura, valutando col cliente i punti di miglioramento della sua organizzazione, focalizzandoci sugli aspetti condivisi e considerati cruciali.

Da chi è composto il corpo docenti o formatori? Cortiglioni: Si tratta di consulenti che provengono per lo più dal nostro mondo produttivo. Viene quindi coinvolto tutto il personale della fabbrica, sono loro gli autori del progetto e che in prima persona ne spiegano le peculiarità. Questo genera un metodo formativo molto efficace ed efficiente. Siamo quindi in presenza di insegnanti atipici e non dei classici professori con tanto di slide e grafici sofisticati. Insegnanti che hanno un forte collegamento con la realtà e con i problemi di tutti i giorni.

A chi sono destinati i vostri percorsi formativi? Cortiglioni: Ad aziende manifatturiere e logistiche (nostro "core competence") che vogliono migliorare qualità ed efficienza in un

clima proattivo e non repressivo, dove le idee delle persone vengono accolte, passando dal concetto di manodopera a quello di “mentidopera”, mettendo a fattor comune e premiando competenze e intelligenza delle persone.

Nella vostra formazione teoria a pratica vanno di pari passo... Cortiglioni: A un’iniziale parte teorica che ci consente di elaborare un percorso formativo su misura, si passa poi a lavorare sul campo, a casa del cliente stesso, per implementare – come detto sopra - quello che i suoi dipendenti hanno visto nel nostro stabilimento. Vogliamo essere coach e non consulenti. L’azienda nostra cliente deve poter essere in grado di elaborare un suo modello: se così non è, il modello viene rigettato appena la pressione del management cala, perché non viene riconosciuto come parte del DNA aziendale.

Dalle sue parole si evince che avete sperimentato direttamente questo metodo in Toyota MH Italia. E' così? Cortiglioni: Esattamente: i giapponesi della Casa madre si sono sempre messi al nostro fianco nell’accompagnarci nell’acquisire concetti e principi che poi abbiamo adattato alla nostra realtà aziendale e alla nostra cultura italiana. Nessuna imposizione, ma massima libertà nel dar vita a un modello tutto nostro all’interno di precisi valori di riferimento. Tutto questo ha funzionato e anche alla grande!

Perché scegliere la formazione di Toyota Academy? Cortiglioni: Siamo persone che hanno avuto un’esperienza diretta sul campo. La nostra più grande credenziale è che quello che insegniamo lo abbiamo fatto noi in prima persona. Non siamo teorici, non abbiamo letto libri cavalcando l’onda del momento. La lean manufacturing è un valore che abbiamo sposato e gestito in prima persona nel cambiamento degli stabilimenti italiani. Crediamo nel metodo, perché ci ha portato risultati positivi tangibili.

Dove si possono trovare informazioni sulla vostra attività? Cortiglioni: Sono disponibili all’interno del sito di Toyota Academy (www.academy-toyotamh.it). Stiamo inoltre creando tutti i canali comunicativi e di marketing utili per avere la massima visibilità sul mercato.

Oggi si fa un gran parlare di rivoluzione digitale e 4.0: come si integra il TPS e la vostra formazione con il cambiamento in atto? Cortiglioni: Si integra benissimo. La “lean” ci sta servendo per la trasformazione 4.0 in atto nei nostri stabilimenti ed è un aspetto

fondamentale per poi digitalizzare quei processi dei quali conosciamo tutti i parametri, trattandosi ora solo di trasferirli in maniera digitale. Noi consideriamo il 4.0 più che una rivoluzione un'evoluzione: la tecnologia è fondamentale elemento competitivo, ma deve essere al servizio dell'uomo. Ricordo che in Toyota impieghiamo sì dei robot, ma la Casa madre sponsorizza tutti gli anni il campionato mondiale della saldatura manuale: i robot ci servono, ma il know how che sta dietro ai robot è detenuto dalle persone. Guai a perdere questo know how, perché se così fosse non saremmo più in grado neanche di gestire gli stessi robot. Le macchine sono figlie della conoscenza dell'uomo e in Toyota abbiamo un grande rispetto di conoscenza e competenze umane.

Può tracciare un bilancio dell'attività fin qui svolta dalla vostra Academy? Cortiglioni: A oggi abbiamo formato tantissime società, dalle PMI ad aziende di caratura mondiale. Il tutto all'insegna del massimizzare quello che sia ha e utilizzando le competenze interne dell'azienda, in accordo al motto Toyota "no people, no space, no money". Organizziamo anche viaggi in Giappone, abbinando formazione industriale (con visite agli stabilimenti che producono le auto Toyota) agli aspetti legati alla cultura del popolo giapponese, due elementi che devono andare di pari passo.

ORNELLA GIOLA