

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITA' DI BOLOGNA
SCUOLA DI LETTERE E BENI CULTURALI

Corso di laurea magistrale in
SCIENZE DELLA COMUNICAZIONE PUBBLICA E SOCIALE

LA LEAN PRODUCTION IN AUTOMOBILI LAMBORGHINI

Tesi di laurea in
Teorie dell'Organizzazione

Relatore: Prof Federico Toth

Correlatore: Prof. Massimo Di Menna

Presentata da: Stefano Gallerani

Sessione
terza

Anno accademico
2014-2015

Indice

Introduzione	p. 4
1. “Automobili Lamborghini - la storia”	
1.1 Premessa	p. 6
1.2 Le origini	p.7
1.3 L’inizio della nuova era: la Automobili Lamborghini	p.10
1.4 La Lamborghini Miura	p.14
1.5 Dopo la Miura: nuovi modelli e crisi della Lamborghini Trattori	p.16
1.6 La fabbrica Automobili Lamborghini ai tempi di Ferruccio Lamborghini	p.18
1.7 La Countach LP400	p.19
1.8 Gli anni Novanta e la Lamborghini Diablo	p.22
1.9 Verso l’era AUDI	p.25
1.10 La Murciélago	p.26
1.11 Gallardo: “la baby Lamborghini”	p.27
1.12 Le ultime novità: Lamborghini Aventador e Huracan	p.28
1.13 Conclusioni	p.30
2. “Il toyotismo e la lean production”	
2.1 Premessa	p.31
2.2 Il taylorismo e la nascita dei modelli di organizzazione del lavoro	p.31
2.3 La produzione snella	p.32
2.4 Che cos’è il TPS?	p.34
2.4.1 Il valore	p.34
2.4.2 Mappare il flusso del valore separandolo dagli sprechi	p.35
2.4.3 Flow: far scorrere la produzione	p.36
2.4.4 La produzione inversa	p.37
2.4.5 Il miglioramento continuo	p.39
2.5 La casa del Toyota Production System	p.40
2.6 Just in time, rapporti con i fornitori snelli e jidoka	p.41
2.6.1 I rapporti con i fornitori	p.42
2.6.2 Il jidoka	p.44
2.7 Il kanban nel sistema pull	p.46

2.8	L'importanza delle persone e il kaizen	p.49
2.9	Conclusioni	p.50
3.	“La lean production in Automobili Lamborghini”	
3.1	Premessa	p.51
3.2	Il modello LPS “Lamborghini Production System”	p.51
3.2.1	Il valore secondo Automobili Lamborghini	p.52
3.2.2	Mappare il flusso del valore distinguendolo dagli sprechi	p.52
3.2.3	Flow - far scorrere il flusso	p.54
3.2.4	La produzione comincia all'inverso	p.56
3.2.5	Il miglioramento continuo	p.57
3.3	La casa del Lamborghini Production System	p.58
3.4	Standardizzare il lavoro e applicare il management visuale	p.59
3.5	L'organizzazione dei materiali e il kanban	p.61
3.6	L'importanza del fattore umano: un adattamento necessario	p.63
3.6.1	Le persone di Automobili Lamborghini e i workshop partecipativi	p.64
3.7	Due esempi di miglioramenti apportati tramite workshop	p.68
3.8	Conclusioni	p.71
	Conclusioni	p.72
	Bibliografia	p.76
	Sitografia	p.77

Introduzione

I modelli organizzativi da sempre rappresentano uno strumento indispensabile per le imprese che più o meno consciamente applicano quello che più si avvicina alle loro necessità.

I modelli organizzativi infatti si sono evoluti nel tempo influenzati da pressioni di contesto storico, economico e culturale.

Oggi le aziende devono fare i conti con uno scenario molto complesso: il fattore che caratterizza l'economia e i mercati è l'incertezza e il requisito che si richiede alle organizzazioni moderne non solo per avere successo ma anche solo per sopravvivere, non è un cospicuo fatturato o un metodo di lavoro impeccabile ma piuttosto la capacità di essere flessibili e di cogliere i cambiamenti incessanti e repentini dell'ambiente in cui operano.

Per questo motivo il modello giapponese risulta essere attuale e fonte di ispirazione per molte imprese: esso si basa su una produzione spinta dal mercato stesso, si propone di ricercare valore per i clienti e di evolversi in un'ottica di miglioramento continuo che consenta non solo di soddisfare i fabbisogni dei clienti ma di anticipare le nuove richieste.

In questo elaborato verrà analizzato il caso di Automobili Lamborghini, un'azienda emiliana sorta nel 1963 per mano di Ferruccio Lamborghini, un imprenditore emerso sul mercato per la produzione di macchine agricole. Questa azienda, nata come contesto familiare caratterizzato da una leadership ritagliata sulla stessa figura di Ferruccio Lamborghini che tesseva forti relazioni con i dipendenti, risulta essere anche oggi un modello di efficienza che applica la filosofia del toyotismo in maniera molto fedele.

Nei prossimi capitoli si tratteranno dapprima i contorni del contesto analizzato ripercorrendo la storia dell'azienda in esame, successivamente si esplorerà il modello giapponese a livello teorico trattando tutti i fattori che lo caratterizzano per arrivare nel terzo capitolo ad analizzare il Lamborghini Production System, il modello proprio dell'impresa emiliana.

L'analisi del contesto farà emergere un modello che rispecchia quello teorico quasi alla perfezione ma il confronto con la realtà attuale e quella descritta nel primo capitolo porterà alla luce un'attenzione al cliente e una tendenza ad anticipare i trend di mercato mai variata nel tempo.

Si analizzerà anche come un modello che aspira alla perfezione dei processi non possa fare a meno di mettere al centro del sistema le persone senza il coinvolgimento delle quali il percorso verso il miglioramento continuo sarebbe impossibile.

Conclusioni

All'interno di questa tesi di laurea si è cercato di approfondire l'evoluzione organizzativa dell'azienda bolognese Automobili Lamborghini S.p.A., nota casa automobilistica conosciuta in tutto il mondo per le proprie vetture sportive.

Nel corso del primo capitolo è stata ricostruita la storia dell'azienda partendo dalla biografia del suo fondatore Ferruccio Lamborghini, noto imprenditore affermatosi nel corso degli anni Cinquanta nel settore produttivo delle macchine agricole.

Dopo una prima introduzione dalla quale sono emersi i tratti salienti di questo importante personaggio è stata ricostruita l'evoluzione imprenditoriale della sua carriera che l'ha portato a fondare nel 1963, quella che ancora oggi è conosciuta come Automobili Lamborghini.

Nel corso dell'evoluzione di questa realtà sono cambiate le leadership, l'approccio aziendale e si è soprattutto affinato un modello organizzativo che trae spunto dal toyotismo e che tuttora rappresenta il fiore all'occhiello di quest'azienda.

Questo sistema conosciuto anche come lean production (produzione snella) è stato affrontato nel corso del secondo capitolo in cui è stata ricostruita una panoramica delle sue caratteristiche salienti come: la riduzione degli sprechi e degli errori, la ricerca della qualità totale (kaizen), la produzione inversa (pull) e il coinvolgimento dei dipendenti in un'ottica di miglioramento e crescita degli stessi e dell'azienda.

Il terzo capitolo invece è stato sviluppato intorno al modello organizzativo dell'azienda che ho scelto come oggetto di questo elaborato.

Da esso è emerso come Automobili Lamborghini non solo abbia tratto ispirazione dai dettami della produzione snella giapponese ma di come sia riuscita a replicarli fedelmente nella loro interezza elaborando un proprio modello conosciuto come Lamborghini Production System.

Il toyotismo e la produzione inversa infatti ben si prestano per le esigenze di Lamborghini per via della tipologia di prodotti che essa offre al mercato, ovvero vetture sportive di lusso cucite su misura del cliente a cui vengono proposte infinite possibilità di personalizzazione.

Questo tipo di produzione a mio avviso risulta essere vantaggiosa, specie in un momento storico come quello attuale in cui ad un'impresa è richiesta grande dinamicità e capacità di adattamento alle continue evoluzioni dei mercati.

Infatti quello delle vetture sportive di lusso, pur essendo un settore produttivo di nicchia è cresciuto notevolmente nel corso degli anni creando un terreno di sfida sempre più "affollato" tra case automobilistiche in cui è determinante avere un surplus rispetto alla concorrenza per emergere e conquistare la clientela.

In tal senso dunque è cruciale il ruolo svolto dal modello organizzativo LPS la cui dinamicità ed efficienza sono determinate non soltanto dall'applicazione pratica dei principi puramente tecnici e teorici della letteratura giapponese ma anche dalla coesione della forza lavoro e dal coinvolgimento delle persone: l'essenza di ogni contesto lavorativo.

Proprio come il modello Toyota il Lamborghini Production System dà molta importanza ad esse: ne sono un esempio gli eventi kaizen organizzati periodicamente dall'azienda (workshop partecipativi).

Grazie ad essi infatti è possibile coinvolgere le persone non solo quando ci sono problematiche da risolvere ma anche quando si vuole ottimizzare processi che già funzionano ma che potrebbero farlo ancora meglio: lo scopo finale è quello del miglioramento continuo dell'azienda nel suo complesso e la crescita/partecipazione dei dipendenti.

Nelle ultime pagine del terzo capitolo a supporto di queste affermazioni sono stati riportati due esempi pratici che hanno coinvolto l'area industriale di Automobili Lamborghini.

A mio avviso dunque il successo di questa azienda automobilistica non è solamente attribuibile all'applicazione attenta e puntuale di questo modello organizzativo (che risponde appieno alle necessità di contesto) ma anche a una crescita maturata nel corso di più di 50 anni di continua evoluzione.

Ripercorrendo la sua storia infatti emerge come Lamborghini sia un marchio che da sempre ha cercato di anticipare le tendenze e adattare la propria produzione partendo dai segnali del mercato anche quando la produzione si reggeva su principi più simili al taylorismo.

A supporto di questa teoria è possibile riflettere sulla scelta che ha spinto inizialmente Ferruccio Lamborghini a costituire la sua prima impresa nata per la produzione di trattori al fine di soddisfare i bisogni di un Paese provato dal conflitto mondiale, la cui economia stava ripartendo dall'agricoltura e dal lavoro nei campi.

Diversamente un motivo che ha spinto questo imprenditore a mettersi in gioco nel settore delle vetture sportive credo che sia riconducibile alla sua volontà di riscrivere le regole di un mercato innovativo qual era appunto quello delle auto sportive in quegli anni in cui emergevano i primi marchi automobilistici prestigiosi.

Ferruccio Lamborghini è stato non solo un imprenditore ma prima di tutto un cliente, per due motivi:

- 1) proveniva da una famiglia contadina e conosceva per esperienza personale quali fossero le necessità del territorio emiliano nel periodo postbellico (motivo che ha inciso nella costituzione della Lamborghini Trattori);
- 2) era appassionato di motori e meccanica e la fortuna economica ottenuta grazie ai successi conquistati con la produzione di trattori gli ha permesso di acquistare

vetture sportive di lusso che a suo dire avevano ancora diversi margini di miglioramento da raggiungere (motivo che ha inciso nella costituzione della Automobili Lamborghini).

Credo che senza dubbio la personalità di Ferruccio Lamborghini abbia influenzato la crescita dell'azienda Automobili Lamborghini che in origine (nel 1963) era guidata da una gestione familiare e adottava inizialmente una produzione di stampo tayloristico giustificata non solo dal contesto storico ma anche dalla cadenza di produzione iniziale (una vettura al giorno).

I cambiamenti storici e di leadership avvenuti nel corso degli anni hanno messo sempre alla prova quest'azienda bolognese che nonostante abbia vissuto anche periodi di incertezza è riuscita sempre a superarli brillantemente grazie anche all'affiatamento aziendale che da sempre la contraddistingue.

La produzione snella introdotta in Automobili Lamborghini con l'arrivo degli anni Novanta e consolidata sotto la guida della dirigenza tedesca del gruppo AUDI ha portato questa realtà aziendale a sposare un modello organizzativo che ha fatto proprio con il Lamborghini Production System che ad oggi contribuisce a renderla solida e di successo.

Bibliografia

Bonazzi, G. (2008), *L'organizzazione scientifica del lavoro, ovvero il taylorismo*, in *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli, Cap. 1.

Bruni, I. (2009), *Produzione snella: eliminazione degli sprechi e massimizzazione del valore*, in Cappelozza F., Bruni I., Panizzolo R. (a cura di) "Aumentare la competitività aziendale attraverso la lean transformation", Milano, E.S.T.E., pp. 30-44.

Carraro, A. e Cappelozza, F (2009), *La pulizia e l'ordine in fabbrica*, in Cappelozza F., Bruni I., Panizzolo R. (a cura di) "Aumentare la competitività aziendale attraverso la lean transformation", Milano, E.S.T.E., pp.71-85.

Dispense di formazione ad uso interno di Automobili Lamborghini S.p.A.

Foresti, F. (1993), *La fucina del toro*, Bologna, Cappelli., pp. 17-47.

Grizzi, O. (2009), *Lamborghini La splendida antagonista*, Firenze, Giunti.

Lamborghini, T. (2011), *Diventerò Lamborghini, storia di Ferruccio Lamborghini*, Ferrara, Edisai.

Liker J.K, Convis G.L., Luciano Attolico (a cura di) (2015), *Toyota way per la lean leadership. Raggiungere e mantenere l'eccellenza in azienda*, Milano, Hoepli.

Liker J.K., Attolico, L. (2015), *Toyota Way – i 14 principi per la rinascita del sistema industriale italiano*, Milano, Hoepli.

Ohno, T. (2004), *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi.

Quattroruote, (2005), *Lamborghini dalla Miura alla Gallardo n°6, collana passione auto*, Rozzano, Domus.

Womack J.P., Jones D.T., Roos D. (1993), *La macchina che ha cambiato il mondo*, Milano, Rizzoli.

Sitografia

Automobili Lamborghini – sito ufficiale, <http://www.lamborghini.com/it/home/> (ultimo accesso: 10 febbraio 2016).

Lamborghini Aventador LP 700-4, <http://www.lamborghini.com/it/modelli/aventador-lp-700-4/specifiche-tecniche/> (ultimo accesso: 10 febbraio 2016).

Lamborghini Huracàn LP 610-4, <http://www.lamborghini.com/it/modelli/huracan-lp-610-4/specifiche-tecniche/> (ultimo accesso: 10 febbraio 2016).

Lead time: il tempo di attraversamento dei materiali, <http://digilander.libero.it/programmaproduzione/leadtime.htm> (ultimo accesso: 10 febbraio 2016).