

# Il Kaizen rigira i tornelli dello skipass



L'ESPERIENZA SUGLI IMPIANTI DI SAN MARTINO-TOGNOLA. VALERIA GHEZZI: "STA CAMBIANDO IL NOSTRO MODO DI LAVORARE"

Dopo il porfido, lo sci. Lasciate per il momento le cave della Valle di Cembra, da inizio febbraio il Kaizen - metodo giapponese per migliorare efficienza e qualità dei processi produttivi - si è spostato presso le Funivie Seggiovie San Martino SpA, nell'area sciistica della Tognola.

Il cantiere pilota, promosso da Trentino Sviluppo e realizzato in collaborazione con Kaizen Institute Italia, ha lo scopo di evidenziare tutto ciò che rappresenta un valore, reale e percepito, per gli utenti della stazione sciistica che vogliono godersi una giornata di sport e relax sulla neve. Nella convinzione che migliorare la qualità del servizio consente di fidelizzare i clienti ed attrarne di nuovi.

I risultati attesi da questa attività pilota sono l'aumento del livello di servizio percepito dal cliente, il miglioramento della qualità delle piste/impianti, il coinvolgimento del personale, la condivisione di standard comportamentali ed il cambiamento dell'approccio delle persone. Nel corso della prima giornata il team - composto da due esperti del Kaizen Institute, da un ingegnere di Trentino Sviluppo specializzato nell'applicazione del "metodo Toyota" e da un gruppo di 7-8 persone tra dirigenti e personale della società funiviaria - si è riunito "sul campo", nella cabina macchine a monte dell'impianto, per mappare l'intero processo produttivo che sta dietro il servizio offerto al cliente, sciatore e non sciatore.

Il cantiere è quindi proseguito in marzo con la mappatura del processo che interessa l'utente degli impianti da quando arriva al parcheggio fino a quando se ne va, passando dalla cassa per l'acquisto dello skipass e proseguendo con la fruizione degli impianti di risalita, delle piste e delle aree di servizio (come ristorante e snow-park).

«Per noi è la prima esperienza di questo tipo - spiega Valeria Ghezzi, consigliere delegato di Funivie Seggiovie San Martino SpA - e si sta rivelando davvero molto interessante. Ci ha messi nelle condizioni di guardare la nostra azienda, il nostro lavoro, i nostri clienti da una prospettiva diversa. Questo approccio, al di là di qualche vivace discussione al nostro interno che tuttavia non può che fare bene, è stato giudicato in modo molto positivo da tutti i collaboratori. Anche perché ribalta il modo abituale di pensare e programmare il lavoro e dà una visione d'insieme laddove ciascuno era abituato a guardare ai propri problemi».

Ma cosa ha evidenziato, nel concreto, l'analisi aziendale condotta con la "lente" del Kaizen? «E' emerso ad esempio - anticipa Ghezzi - che la società ha un deficit in fatto di informazione e comunicazione con il cliente. Questo dal momento in cui arriva nel parcheggio deve muoversi sulla base di informazioni che può desumere solo su base intuitiva. Servizi per i bambini, snowpark, il rifugio, uno prima o poi li scopre ma deve fare da sé, non è guidato e facilitato nell'accostarsi alla nostra offerta. Una lacuna che sicuramente cercheremo di colmare. Abbiamo poi rivisto le procedure di gestione dello snowpark, anche se questo è un problema che conoscevano, ma ora abbiamo più chiaro cosa dobbiamo fare».

Ma il Kaizen, si sa, lavora anzitutto sulla mentalità delle persone e sul loro approccio con le funzioni che sono chiamate a svolgere. «Tutti quelli che lavorano da noi - sottolinea Valeria Ghezzi - erano convinti che la coda fosse un buon segnale, perché se c'è coda significa che c'è tanta gente e che quindi stiamo lavorando bene. Con questa esperienza siamo riusciti a ribaltare tale convinzione. L'intero team ha capito che la coda non è un valore, che quando siamo noi ad andare in vacanza non ci fa piacere passare mezz'ora in fila, e che la coda è un accidente al quale si può ovviare con una adeguata gestione dei picchi di presenze».

Da milanese trapiantata in Trentino Valeria Ghezzi tiene i piedi ben piantati a terra. «Siamo a metà strada, bisogna arrivare in fondo e soprattutto dobbiamo poi riuscire a mettere in pratica nelle piccole cose quotidiane quanto appreso da questo cantiere pilota». «Già - conclude Ghezzi - perché il Kaizen ci ha insegnato anche un'altra cosa importante: non si può pensare sempre e solo in termini di investimenti milionari. Questi servono, indubbiamente, ma intanto ci sono mille cose che possiamo fare per migliorare il nostro modo di lavorare e far sentire a proprio agio lo sciatore che sceglie di trascorrere una o più giornate sulle nostre piste».

Francesca Azzolini