METÀ
HODÒS

QUADERNI DI FABBRICA · N. 1

DOVE LA COMMESSA BRUCIA MARGINE

I quattro punti in cui una commessa perde tempo e margine prima ancora di arrivare in officina. E l'Obeya che li governa in 30 minuti a settimana.

FRANCESCO "FRANZ" DE SARIO

Fondatore di MetàHodòs · 25 anni da manager in multinazionali della meccanica

PER CHI SONO QUESTE PAGINE

Sono scritte per chi guida un'azienda manifatturiera che lavora su commessa e vede le date di consegna scivolare, una settimana alla volta.

Le commesse slittano, l'Obeya no: è il punto fermo di questo libro. La commessa cambia ogni settimana, la stanza dove la guardi sta ferma.

Ti riconoscerai in quello che segue se:

- hai un ufficio tecnico e un'officina interni, e commesse con cicli lunghi, spesso oltre i sei mesi;
- ogni commessa è un po' diversa dalla precedente, per varianti, attrezzature e fornitori;
- i tuoi responsabili sono bravi, eppure i ritardi arrivano lo stesso;
- troppo spesso sei tu a dover intervenire per sbloccare le cose.

COME LEGGERLE

Servono una ventina di minuti. Se ne hai solo cinque, vai a **pagina 11** e calcola quanto ti costa una settimana di ritardo. Poi fai il test di **pagina 84**. A **pagina 87** trovi il modello della prima parete, da fotocopiare.

Tieni una penna a portata di mano. Alcune pagine sono fatte per essere compilate, e alla fine di ogni nodo trovi una domanda da portare alla prossima riunione.

© 2026 MetàHodòs · Francesco De Sario, Bologna. Prima edizione, settembre 2026. I nomi dei clienti e le testimonianze sono quelli già pubblicati da MetàHodòs. Nessun dato riservato di commessa è riportato in queste pagine.

COSA TROVI

01	**IL MARGINE NON SI PERDE IN OFFICINA**	6
	Il costo del ritardo · Quanto costa la tua riunione	10
02	**I 4 NODI**	13
03	**QUELLO CHE SI SCOPRE TROPPO TARDI**	24
	Matrice di Auto Qualità · come si usa	25
	Matrice qualità/lead time · l'audit in fornitore	27
	Il burn-up · come si legge	28
04	**PERCHÉ I SOLITI RIMEDI NON BASTANO**	30
	Il problema vero è la mentalità	32
05	**L'OBEYA ROOM**	34
	La storia in Toyota · La prima volta che l'ho vista	35
	Non serve una stanza · La lista della spesa · Il posto giusto	40
06	**PERCHÉ BASTANO 30 MINUTI**	47
07	**QUATTRO CASI CHE BRUCIANO MARGINE IN SILENZIO**	63
08	**DA LUNEDÌ: COME SI PARTE**	73
	Le prime 4 settimane · Obiezioni · Come capire se funziona	74
09	**CHI L'HA GIÀ FATTO**	81
	Autovalutazione · Il primo passo	84
A	**APPENDICE: LA TUA PRIMA PARETE · GLOSSARIO · FONTI**	86

UNA PREMESSA

PERCHÉ HO SCRITTO QUESTE PAGINE

Ho passato 25 anni da manager dentro multinazionali della meccanica. Ho visto nascere commesse vendute bene, progettate bene e costruite da persone capaci. E ne ho viste molte chiudere in ritardo, con metà del margine previsto.

Per anni ho pensato che il problema fosse l'officina, poi l'ufficio tecnico, poi i fornitori. Ogni volta c'era un colpevole credibile, e ogni volta la commessa successiva ripeteva lo stesso copione.

Il problema non era nessuno dei reparti. Era lo spazio tra i reparti: le settimane in cui un'informazione esiste, ma non arriva a chi deve decidere. Quando finalmente arriva, la decisione costa dieci volte tanto.

Le cose sono cambiate il giorno in cui abbiamo smesso di raccontarci la commessa in riunione e abbiamo cominciato a guardarla. Tutta intera, appesa a una parete, con i responsabili in piedi davanti per mezz'ora a settimana.

In questi anni ho portato quel metodo in aziende molto diverse tra loro: dai programmi su linee di stampaggio di chiusure alle aerostrutture in composito. Il copione del ritardo era sempre lo stesso, e lo stesso valeva per i punti in cui nasceva.

Queste pagine li mettono in fila. Non contengono teoria e non sono un modo per venderti un software. Ti mostrano:

- **quanto ti costa davvero** una settimana di ritardo;
- **i quattro nodi** in cui la commessa brucia margine, con i segnali per riconoscerli;
- **perché** più riunioni, più software e più controllo non bastano, e perché il problema vero è la mentalità;
- **come funziona** un'Obeya Room, e cosa cambia il lunedì mattina;
- **perché bastano 30 minuti** a settimana: sei regole e quattro strumenti;
- **quattro casi** che bruciano margine in silenzio, dal disegno del cliente al materiale presso terzi;
- **come partire lunedì**, anche senza una stanza libera.

Il modo in cui lavoriamo lo trovi in fondo, a pagina 79. Se prima di arrivarci avrai trovato anche una sola idea da provare con la tua squadra, ne sarà valsa la pena.





FRANCESCO "FRANZ" DE SARIO
Fondatore di MetàHodòs

01

CAPITOLO UNO

IL MARGINE NON SI PERDE IN OFFICINA

Si perde mesi prima, tra un reparto e l'altro. In officina si scopre soltanto.



UNA SCENA CHE CONOSCI

IL LUNEDÌ DELLO SCARICABARILE

Ore 9.00. Riunione di coordinamento della commessa principale. Intorno al tavolo ci sono dieci persone e sette portatili aperti.

L'ufficio tecnico ha rilasciato i disegni venerdì. Gli acquisti fanno notare che al terzista è arrivata la revisione precedente. La produzione aspetta ancora due particolari per iniziare il montaggio. La qualità non può chiudere il collaudo senza un certificato che nessuno ha chiesto.

Ognuno mostra il suo foglio Excel, e i numeri non coincidono. Si discute di chi avrebbe dovuto avvisare chi.

Ore 11.40. Si decide di "aggiornarsi giovedì".

> **NESSUNO HA MENTITO. OGNUNO AVEVA RAGIONE CON I SUOI DATI. È PROPRIO QUESTO IL PROBLEMA.**

La commessa ha perso un'altra settimana, senza che nessuno abbia commesso un errore evidente. Nessuno è stato negligente. La settimana si è persa nello spazio tra un reparto e l'altro.

Se ti riconosci in questa scena, non è un problema di persone. Il ritardo nasce da come le informazioni viaggiano, o non viaggiano, dentro l'azienda.

PERCHÉ SUCCEDE

QUATTRO REPARTI, QUATTRO VERITÀ

Ogni reparto viene misurato su qualcosa di ragionevole. Il guaio è che nessuna di queste misure coincide con quella che interessa a te e al cliente.

COMMERCIALE	misura la data promessa e il prezzo firmato
UFFICIO TECNICO	misura i disegni e le distinte rilasciati
ACQUISTI	misura il prezzo e gli ordini emessi
PRODUZIONE	misura la saturazione delle macchine
NESSUNO	**misura la data di consegna della commessa intera**

Così ogni reparto ottimizza il proprio pezzo di strada, e le informazioni che servono agli altri viaggiano per email, telefonate e riunioni. Ognuno tiene un proprio Excel, spesso per autodifesa: serve a dimostrare, quando arriverà il ritardo, che non è colpa sua.

Il risultato è una regola che vale in quasi ogni azienda su commessa: **un problema costa poco quando nasce e moltissimo quando viene scoperto**. Sul disegno lo risolvi con una telefonata. Al banco di montaggio costa settimane di lavoro, straordinari e la pazienza del cliente.

DOVE FINISCONO I SOLDI

I COSTI CHE NON TROVI NEL CONTO DI COMMESSA

Quando una commessa slitta, il margine non sparisce in una voce sola. Si sbriciola in costi che la contabilità industriale non chiama "ritardo":

- **Penali e note di credito** concordate per non perdere il cliente.
- **Straordinari e sabati** per recuperare al montaggio.
- **Trasporti espressi** per i pezzi arrivati tardi, in entrata e in uscita.
- **Aggiustaggi e rilavorazioni** al banco, fatti su pezzi nati disallineati.
- **Fattura e incasso che slittano** insieme alla consegna, mentre i fornitori vanno pagati alle date previste.
- **Materiale e semilavorati fermi** in reparto, cioè capitale immobilizzato.
- **Capacità bloccata:** la commessa successiva parte in ritardo anche lei.
- **Il tempo della direzione**, speso a fare il pompiere invece di guidare l'azienda.
- **La fiducia del cliente**, che si paga alla gara successiva.

Nessuna di queste voci ha un conto dedicato. Per questo, a fine anno, il margine sembra essersi **"volatilizzato"** senza una causa precisa.

UN ORDINE DI GRANDEZZA

QUANTO COSTA UNA SETTIMANA DI RITARDO

Mettere un numero preciso su tutti quei costi è difficile. Per ragionare serve però un ordine di grandezza. Nel nostro simulatore usiamo una **stima prudente, da prendere come esempio**: ogni settimana di ritardo costa circa lo 0,7% del valore della commessa, sommando costi diretti e costo della cassa che slitta.

VALORE COMMESSA	2 SETTIMANE	4 SETTIMANE	8 SETTIMANE
€ 500.000	€ 7.000	€ 14.000	**€ 28.000**
€ 1.000.000	€ 14.000	€ 28.000	**€ 56.000**
€ 1.500.000	€ 21.000	€ 42.000	**€ 84.000**
€ 3.000.000	€ 42.000	€ 84.000	**€ 168.000**

Il conto vale per **una** commessa. Moltiplicalo per le commesse che chiudi in un anno e ottieni il margine che la tua azienda lascia sul tavolo.

Una precisazione. Lo 0,7% non è una legge: nella tua azienda può essere più alto, se hai penali forti o capacità satura, oppure più basso. Serve a capire se il problema vale 5.000 euro o 150.000. Nella pagina seguente puoi rifare il conto con i tuoi dati.

DA COMPILARE

CALCOLA IL TUO NUMERO

Prendi una penna e la commessa più importante che hai in corso. Bastano cinque minuti.

A	Valore della commessa il prezzo firmato con il cliente	€ _____
B	Settimane di ritardo medio pensa alle ultime cinque commesse chiuse	sett. _____
C	Costo stimato per commessa A × B × 0,007	€ _____
D	Commesse chiuse in un anno	n. _____
E	**Margine che lasci sul tavolo ogni anno** C × D	€

DA NOI PESANO DI PIÙ

Scegli le tre voci della pagina 9 che senti più vicine.

DA PORTARE LUNEDÌ

Scrivi il numero E sulla lavagna della prossima riunione di coordinamento. Poi chiedi: "Chi di noi lo sta misurando?"

DA COMPILARE

QUANTO COSTA LA TUA RIUNIONE

Il ritardo non è l'unico costo nascosto. C'è anche il tempo che i tuoi responsabili passano seduti a ricostruire la situazione. Anche questo si può calcolare.

A	Persone alla riunione di coordinamento	n.
B	Durata media in ore	ore
C	Costo aziendale orario medio di un responsabile stipendio, contributi e oneri, diviso per le ore lavorate	€/ora
D	Riunioni di questo tipo a settimana	n.
E	**Costo in un anno** **A × B × C × D × 46 settimane**	€
F	**Con 30 minuti in Obeya** **A × 0,5 × C × 46 settimane**	€

Un esempio. 10 persone per 2 ore, una volta a settimana, a 45 € l'ora: **41.400 € l'anno**. Con 30 minuti in Obeya: 10.350 €. La differenza, circa 31.000 €, non conta la parte più costosa: le decisioni rinviate a giovedì.

DA PORTARE LUNEDÌ

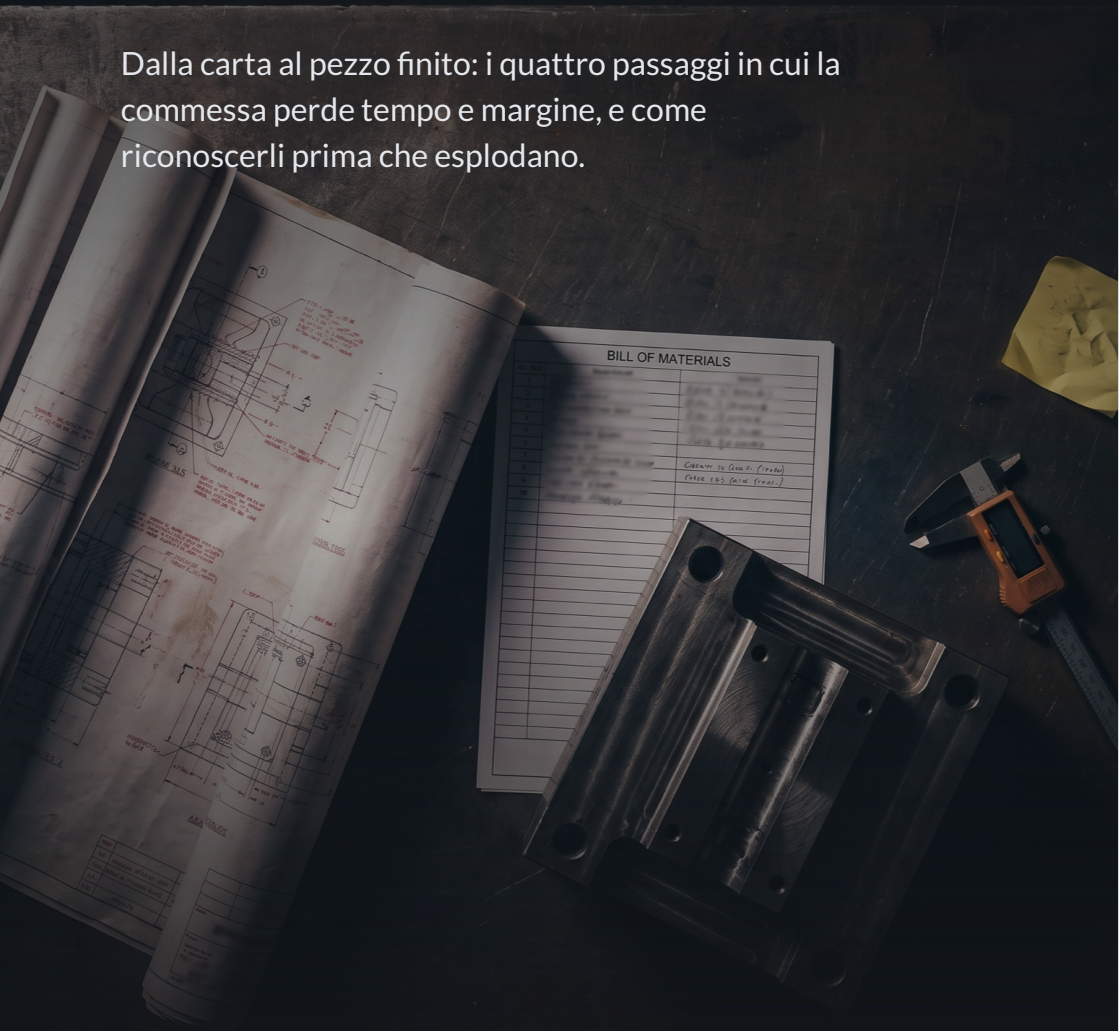
Moltiplica E per il numero di commesse che coordini così. Poi chiediti quante decisioni ne sono uscite.

02

CAPITOLO DUE

I 4 NODI

Dalla carta al pezzo finito: i quattro passaggi in cui la commessa perde tempo e margine, e come riconoscerli prima che esplodano.



LA MAPPA

IL RITARDO SI VEDE ALLA FINE. NASCE ALL'INIZIO.

CONTRATTO FIRMATO
la data promessa al cliente

1 **INGRESSO ORDINE & UT**
dal contratto alle specifiche congelate

2 **PROCESSO & INDUSTRIALIZZAZIONE**
cicli, distinte, pianificazione, materiali, certificazioni

3 **ATTREZZATURE, STAMPI & TERZISTI**
dime, stampi, lavorazioni

4 **MONTAGGIO, COLLAUDO & FAT**
il banco e il test con il cliente

CONSEGNA
in data, o in ritardo

DOVE NASCE

SI VEDE

I nodi 1, 2 e 3 si svolgono tra uffici, fornitori e riunioni, dove un problema è ancora invisibile e costa poco. Il nodo 4 è il primo punto in cui tutto diventa fisico: il pezzo c'è o non c'è, e il ritardo diventa impossibile da nascondere.

Da qui tante aziende "lavorano sul montaggio" senza migliorare nulla. Il montaggio è il sintomo. **Nelle prossime otto pagine trovi, per ogni nodo, cosa succede senza Obeya, i segnali per riconoscerlo e cosa cambia con l'Obeya.**

NODO UNO

01 INGRESSO ORDINE & UFFICIO TECNICO

Dal contratto alle specifiche tecniche congelate. È il nodo più economico da sistemare, e il più trascurato.

SENZA OBEYA

Il commerciale chiude il contratto con una data e un elenco di varianti. La capacità produttiva non è stata verificata con chi dovrà costruire, perché il cliente aspettava una risposta e l'ufficio tecnico era impegnato su un'altra commessa.

L'UT parte con requisiti ancora aperti. Le varianti arrivano via email a commessa avviata, ognuna "piccola", e nessuno somma l'effetto di tutte insieme sui tempi. La produzione scopre le promesse fatte al cliente solo quando la macchina arriva in reparto.

SEGNALI DA RICONOSCERE

- La data di consegna viene decisa prima che l'UT abbia letto il capitolato.
- Le varianti del cliente non hanno una data limite.
- A metà progetto qualcuno chiede: "Ma il cliente l'aveva chiesto davvero?"
- L'offerta e la commessa aperta in UT non descrivono la stessa macchina.

QUANTO COSTA QUESTO NODO

Varianti fatte senza farle pagare, date promesse su una capacità che non c'è, ore di progettazione da rifare.

• CON L'OBEYA

NESSUN ORDINE ENTRA SENZA PASSARE DALL'OBEYA

REVISIONE DELL'ORDINE IN OBEYA

Prima di confermare data e varianti, commerciale, ufficio tecnico, processo e produzione guardano insieme la commessa in Obeya. Bastano trenta minuti: esigenze del cliente chiarite, producibilità verificata, tempi calcolati sulla capacità reale e non su quella sperata.

CONGELAMENTO DELLE SPECIFICHE

Ogni commessa ha una data oltre la quale le specifiche sono congelate. Le tolleranze e le scelte tecniche vengono allineate subito, non quando i disegni sono già rilasciati.

VARIANTI A COSTO VISIBILE

Dopo il congelamento, ogni variante passa dall'Obeya con il suo effetto su tempi e costi scritto accanto. Il cliente può ancora chiederla, ma decide sapendo cosa comporta. Molte varianti, a quel punto, smettono di essere urgenti.

LA DOMANDA DA FARE LUNEDÌ

Nell'ultima commessa firmata, chi ha verificato la capacità produttiva prima di promettere la data?

NODO DUE

02 PROCESSO & INDUSTRIALIZZAZIONE

Cicli, distinte base, pianificazione della produzione, materiali critici e certificazioni. È il punto in cui un disegno diventa qualcosa che l'officina può davvero costruire, oppure no.

SENZA OBEYA

I disegni vengono rilasciati senza aver validato i tempi ciclo con chi lavora in officina. La distinta base cambia dopo che gli acquisti hanno già emesso gli ordini, e ogni modifica genera una nuova rincorsa.

I materiali speciali con lunghi tempi di approvvigionamento, e le certificazioni richieste dal cliente (marcatura CE, ISO, AS9100, certificati 3.1), restano in una cartella. Emergono quando servono davvero, cioè al collaudo o alla spedizione, quando è troppo tardi per ottenerli senza fermarsi.

SEGNALI DA RICONOSCERE

- La distinta è stata modificata dopo che gli acquisti avevano già ordinato.
- Un collaudo o una spedizione si è fermato per un certificato mancante.
- I tempi ciclo reali sono lontani da quelli usati in offerta.
- L'officina riceve disegni "definitivi" che poi cambiano.

QUANTO COSTA QUESTO NODO

Ordini da rifare, materiali comprati due volte, collaudi e spedizioni fermi per un documento.

• CON L'OBEYA

PRODUCIBILITÀ VERIFICATA PRIMA DEL RILASCIO

IL DISEGNO PASSA DALL'OFFICINA

Prima del rilascio, ufficio tecnico, processo e officina guardano insieme i punti critici in Obeya: lavorazioni difficili, tempi ciclo, attrezzature necessarie. Le obiezioni dell'officina arrivano quando cambiare un disegno costa un'ora, non un pezzo da rifare. Nella stessa revisione entra la pianificazione della produzione: quante persone servono, chi c'è quella settimana, quanto lavoro è già nei centri.

MATERIALI E CERTIFICAZIONI CON UN NOME E UNA DATA

Ogni materiale con lunghi tempi di approvvigionamento e ogni certificato richiesto dal cliente è scritto in Obeya, con un responsabile e una scadenza. Nessun collaudo si blocca per un attestato che "pensavamo avesse chiesto qualcun altro".

LE MODIFICHE ALLA DISTINTA SONO VISIBILI A TUTTI

Quando la distinta cambia, la modifica compare in Obeya, dove la vedono insieme acquisti e produzione. Le varianti tecniche si concordano subito, senza rielaborazioni a catena.

LA DOMANDA DA FARE LUNEDÌ

Quanti dei certificati richiesti dal cliente hanno oggi, accanto, un nome e una data?

NODO TRE

03 ATTREZZATURE, STAMPI & TERZISTI

Dime, stampi, banchi di collaudo e lavorazioni, interne ed esterne. È il punto in cui il ritardo di qualcun altro diventa il tuo.

SENZA OBEYA

Le attrezzature partono tardi, perché aspettavano un disegno che aspettava una variante, e intanto le lavorazioni interne si accavallano sui centri di lavoro. I terzisti di stampi, fusioni e trattamenti termici ricevono le revisioni per email, a volte quella sbagliata, e confermano date che nessuno ricontrolla fino al giorno previsto per la consegna.

Il ritardo si scopre quando il pezzo non arriva. A quel punto partono mail e telefonate di sollecito, i centri di lavoro restano fermi in attesa, e le penali cominciano a correre.

SEGNALI DA RICONOSCERE

- Sai che uno stampo è in ritardo solo quando non arriva.
- I terzisti ricevono le revisioni via email e nessuno verifica che abbiano l'ultima.
- Le date dei fornitori critici stanno in un file che guarda una sola persona.
- Il sollecito parte quando è già troppo tardi.

QUANTO COSTA QUESTO NODO

Centri di lavoro fermi, trasporti espressi, penali pagate per ritardi nati fuori dall'azienda.

• CON L'OBEYA

IL RITARDO DEL FORNITORE SI VEDE PRIMA, NON IL GIORNO DOPO

I FABBISOGNI A LUNGO CICLO SONO IN OBEYA

Stampi, fusioni, trattamenti e ogni lavorazione esterna con lunghi tempi di approvvigionamento hanno un proprio spazio in Obeya, con le date intermedie e non solo quella finale. Lo slittamento di una data intermedia è un segnale che si vede con settimane di anticipo. Allo stesso modo le lavorazioni interne hanno la data di partenza e il centro di lavoro su cui andranno: un centro saturo si vede in anticipo, non la settimana in cui il pezzo serviva.

I TERZISTI CRITICI SI GUARDANO OGNI SETTIMANA

Nell'allineamento settimanale si passano i fornitori che possono fermare la commessa. Chi ha la relazione riporta lo stato reale: disegno ricevuto, materiale arrivato, lavorazione avviata. Non basta un "confermato".

QUANDO SERVE, IL FORNITORE ENTRA NELLA STANZA

Per le lavorazioni più critiche il terzista partecipa agli allineamenti, in presenza o collegato da remoto. Le modifiche tecniche si chiariscono direttamente tra il disegnatore e il suo capo officina, senza scambi di email.

LA DOMANDA DA FARE LUNEDÌ

Qual è lo stampo o la lavorazione che oggi può fermare la commessa principale? Chi lo sta guardando questa settimana?

NODO QUATTRO

04 MONTAGGIO, COLLAUDO & FAT

L'assemblaggio a banco e il test di accettazione con il cliente. È il nodo dove tutto si vede, e dove si può rimediare meno.

SENZA OBEYA

I nodi non risolti esplodono tutti insieme al banco. Mancano pezzi, altri non montano e si aggiustano con la mola. Il montaggio parte con kit incompleti "per non fermare la squadra", e ogni interruzione allunga i tempi più di un'attesa pulita.

Si moltiplicano le riunioni per stabilire di chi sia la colpa. La FAT viene rinviata, a volte più di una volta, e il cliente arriva in visita e trova una macchina ancora incompleta.

SEGNALI DA RICONOSCERE

- I montatori aspettano pezzi, disegni o decisioni.
- Al banco arrivano kit incompleti, da completare "strada facendo".
- La data della FAT è stata spostata almeno una volta.
- Molti problemi emersi al collaudo erano noti a qualcuno da settimane.

QUANTO COSTA QUESTO NODO

Straordinari, aggiustaggi al banco, FAT da ripetere, fattura e incasso che slittano.

• CON L'OBEYA

IL NODO 4 NON SI RISOLVE AL NODO 4

Quando i nodi 1, 2 e 3 sono governati in Obeya, al montaggio arriva molto meno lavoro imprevisto. Quello che resta si gestisce così.

KIT VERIFICATI PRIMA DI CHIAMARE IL MONTAGGIO

La squadra di montaggio parte solo quando il kit è completo, e lo stato dei kit è visibile in Obeya. Un giorno di attesa dichiarata costa meno di una settimana di interruzioni.

INTERFERENZE E MANCANTI ALLO STAND-UP

Ogni mattina, quindici minuti in piedi davanti all'Obeya: pezzi mancanti, interferenze e problemi di qualità emergono lo stesso giorno. Ognuno riceve un responsabile e una scadenza, invece di diventare il tema della riunione della settimana dopo.

LA FAT SI PREPARA INSIEME AL CLIENTE

La lista dei controlli di accettazione viene condivisa con il cliente prima del collaudo. Il giorno della FAT non ci sono sorprese da nessuna delle due parti.

LA DOMANDA DA FARE LUNEDÌ

Nell'ultima FAT, quanti dei problemi emersi erano già noti a qualcuno un mese prima?

RIEPILOGO

SEI SEGNALI CHE IL MARGINE STA BRUCIANDO ADESSO

Se vuoi un controllo rapido, senza rileggere i quattro nodi, guarda questi sei segnali. Non servono dati: li conosci già.

- **La riunione di coordinamento dura più di un'ora** e finisce con "aggiorniamoci giovedì".
- **Ogni reparto segue la commessa su un proprio Excel**, e i numeri non coincidono.
- **La direzione scopre i ritardi dal cliente**, o a commessa ormai chiusa.
- **Le varianti arrivano senza una data limite** e senza un costo dichiarato.
- **I terzisti si sollecitano quando è già troppo tardi**, tra mail e telefonate.
- **Sei tu a intervenire di persona** per sbloccare le decisioni tra i reparti.

Ne hai riconosciuti tre o più? Allora il problema non è la bravura delle persone, né gli strumenti che usate. È il modo in cui i reparti lavorano insieme: manca un luogo in cui la commessa sia visibile a tutti nello stesso momento, e un ritmo in cui si decide insieme. Il resto di queste pagine parla proprio di questo.

03

CAPITOLO TRE

QUELLO CHE SI SCOPRE TROPPO TARDI

Un pezzo non conforme salta fuori al montaggio o al collaudo, quando ormai è già costato. Una consegna in ritardo la vedi a fine mese. In entrambi i casi il problema non nasce dove lo trovi: nasce tre reparti prima. La differenza tra chi rincorre e chi anticipa sta in una sola domanda: dove lo potevo vedere prima?

STRUMENTO 1 · MATRICE DI AUTO QUALITÀ

PROBLEMI DI QUALITÀ PRIMA DELLA CONSEGNA

Prendi le fasi del tuo ciclo e mettile su due assi. **In orizzontale la fase in cui il pezzo nasce. In verticale la fase in cui il difetto viene rilevato.**

DOVE VIENE RILEVATO ↑	ORDINE	PROCESSO	ATTREZZ. & FORNITORI	MONTAGGIO & COLLAUDO
	ok			
1 fase		ok		
2 fasi		1 fase	ok	
3 fasi		2 fasi	1 fase	ok

Le colonne sono la fase in cui il pezzo nasce, le righe la fase in cui il difetto viene rilevato. Il numero dice quante fasi ha attraversato prima di essere visto.

La diagonale si chiama **gold diagonal**: lì il pezzo è prodotto e controllato nella stessa fase, e quello che non va si scopre subito. Tutto quello che sta **fuori dalla diagonale** è un difetto che viaggia: nasce da una parte e viene trovato più avanti, dopo che ha attraversato reparti, giorni e soldi.

Il lavoro non è controllare di più: è **spostare i controlli il più a monte possibile**, nella fase in cui la cosa viene generata.

Un problema di ingresso ordine rilevato al collaudo non è un problema di collaudo: è un problema di ingresso ordine **scoperto con due mesi di ritardo**.

COME SI USA

CON I DIFETTI VERI, NON CON QUELLI IPOTETICI

La matrice non si compila a tavolino immaginando cosa potrebbe andare storto. Si compila con quello che è andato storto davvero, negli ultimi dodici mesi.

PASSO 1
RACCOGLI I DIFETTI
Le non conformità, i rilavorati, i pezzi che hanno fermato il montaggio.

PASSO 2
DOVE È NATO
Per ognuno, la fase in cui il problema è stato generato. Qui serve onestà.

PASSO 3
DOVE L'HAI VISTO
La fase in cui te ne sei accorto. Quasi sempre è più avanti di quella in cui è nato.

PASSO 4
GUARDA DOVE SI ADDENSA
Se le celle lontane dalla diagonale si riempiono, il sistema controlla troppo tardi.

PASSO 5
SPOSTA UN CONTROLLO
Scegli una cella e porta un controllo nella fase in cui il problema nasce. Uno per volta.

POI
RIFALLA OGNI TRIMESTRE
La matrice si aggiorna: le celle che si svuotano sono il risultato del lavoro.

La matrice non serve a trovare il colpevole. Serve a trovare **il punto in cui il controllo arriva troppo tardi**: quello si sposta, e il difetto smette di viaggiare.

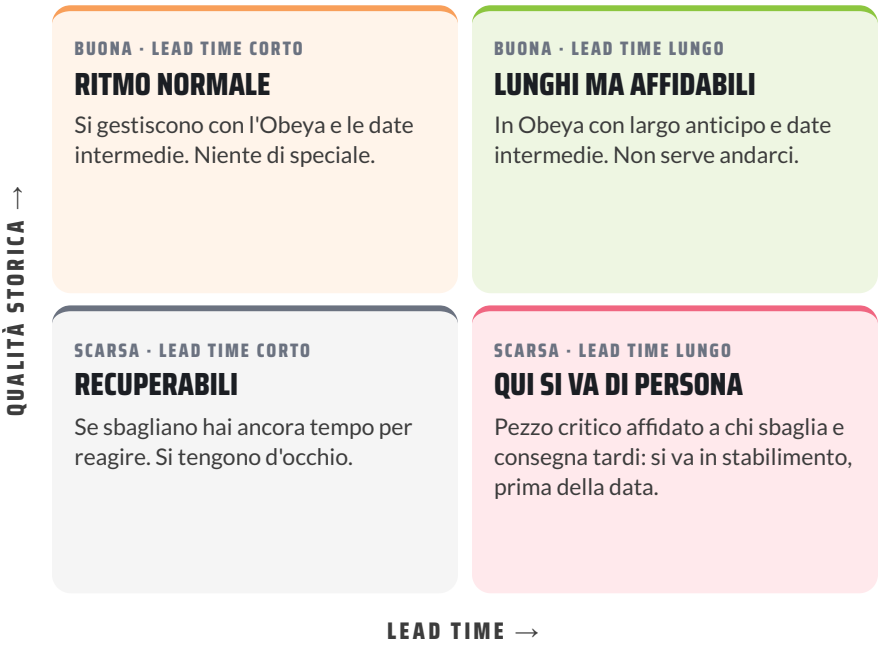
DA PROVARE LUNEDÌ

Prendi i tre difetti che vi sono costati di più quest'anno. Nascono e vengono rilevati nella stessa fase, o su due fasi diverse?

STRUMENTO 2 · MATRICE QUALITÀ/LEAD TIME

I FORNITORI CHE TI FANNO ASPETTARE

Il secondo modo di accorgersi troppo tardi di un problema è il pezzo che non arriva. Anche qui non serve controllare tutto: serve capire **dove il rischio si concentra**, incrociando la **qualità storica** del fornitore con il **lead time** del pezzo.

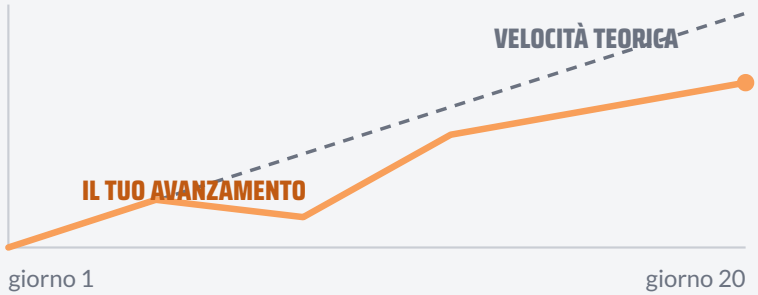


L'audit in fornitore non è un'ispezione a tappeto: si fa **solo dove la matrice dice che serve**. Vai, guardi il processo, verifichi attrezzature e controlli, e trovi il problema mentre è ancora in casa sua. Dove non serve, non si va.

IL MESE È A METÀ: SEI IN LINEA?

C'è un secondo modo di scoprire una cosa quando è tardi: la consegna. Anche lì il ritardo si può vedere prima, con un conto da un minuto.

A	Pezzi da fare nell'arco del mese	240 pezzi
B	Giorni di lavoro del mese	20 giorni
A ÷ B	**Velocità teorica giornaliera**	12 pezzi al giorno



La linea tratteggiata è la velocità teorica. Quella arancione è quello che avete fatto davvero, cumulato, giorno per giorno.

Se la linea arancione sta **sotto** la tratteggiata, il ritardo lo vedi quel giorno, non a fine mese. Se sta sopra, sei in anticipo e lo sai.

UN NUMERO, UNA LINEA, UN MINUTO AL GIORNO

Il burn-up serve solo se lo guardi ogni giorno. Un minuto, in piedi, allo stand-up del mattino: quanto abbiamo fatto ieri e che distanza c'è dalla linea teorica.

SOTTO LA LINEA: COSA SI DECIDE

Non «ci impegniamo di più». Si decide una cosa fra tre: aggiungere una squadra, spostare una consegna, o togliere qualcosa dal mese. Ogni decisione ha un nome e una data, come tutte le altre azioni in Obeya.

SOPRA LA LINEA: COSA NON FARE

Chi è in anticipo tende a riempire il tempo liberato con altro lavoro e a riportarsi subito in pari. L'anticipo è margine: serve a coprire l'imprevisto che arriverà, non a fare più pezzi.

BURN-UP E BURN-DOWN NON SONO LA STESSA COSA

Il **burn-down** misura quanto resta da fare: le ore residue contro la linea ideale. Il **burn-up** misura quanto hai fatto davvero, cumulato, contro la velocità teorica. Il primo dice se il margine si sta erodendo, il secondo se ce la fai entro il mese.

DA PROVARE LUNEDÌ

Prendi i pezzi del mese e i giorni di lavoro: qual è la tua velocità teorica? Poi confrontala con quello che avete fatto ieri.

04

CAPITOLO QUATTRO

PERCHÉ I SOLITI RIMEDI NON BASTANO

Più software, più riunioni, più consulenza. Sono tutte soluzioni sensate, eppure il ritardo resta dov'era.



QUELLO CHE HAI GIÀ PROVATO

TRE RIMEDI CHE NON CHIUDONO IL PROBLEMA

1 · UN SOFTWARE IN PIÙ

ERP, MES e strumenti di project management sono utili per registrare. Il problema è che i dati entrano spesso dopo i fatti, e l'informazione la vede solo chi apre la schermata giusta. Le decisioni, alla fine, continuano a prendersi in riunione.

2 · UNA RIUNIONE IN PIÙ

Il coordinamento settimanale sembra la risposta naturale. Seduti per tre ore, ognuno presenta il proprio stato. I problemi vengono descritti, raramente risolti, e quasi mai assegnati a un solo nome con una data.

3 · UN CONSULENTE IN PIÙ

Arriva, analizza e produce slide ben fatte, a giornate. Quando se ne va, l'azienda torna a funzionare come prima, oppure resta dipendente da lui.

> **KANBAN, PLANNING, SOFTWARE DI PRODUZIONE: I RITARDI RESTANO. MANCA L'OBEYA ROOM.**

Nessuno di questi rimedi è sbagliato. A tutti manca la stessa cosa: **un luogo e un ritmo** in cui i reparti guardano la stessa commessa, nello stesso momento, e decidono insieme. E, prima ancora, un modo diverso di lavorare insieme: lo vediamo nella pagina seguente.

IL PUNTO VERO

GLI STRUMENTI SERVONO. IL PROBLEMA VERO È LA MENTALITÀ.

Pareti, kanban, poker plan, matrici: sono strumenti fondamentali, e in queste pagine ne trovi molti. Da soli, però, non cambiano niente.

Capita di vedere aziende con il software migliore e le riunioni più ordinate continuare a consegnare in ritardo, e aziende con una lavagna e qualche post-it cambiare passo in pochi mesi. La differenza non sta negli strumenti: sta nel modo di pensare di chi li usa, e nella cultura con cui i reparti lavorano insieme.

LA MENTALITÀ CHE BRUCIA MARGINE

- ✗ «Il mio reparto ha fatto la sua parte.»
- ✗ «Il problema lo segnalo quando sono sicuro.»
- ✗ «Meglio non dire che siamo in ritardo.»
- ✗ «Se va male, c'è un colpevole.»

LA MENTALITÀ CHE LO PROTEGGE

- ✓ «Se la commessa arriva in ritardo, non ha vinto nessuno.»
- ✓ «Il problema si dice appena si vede.»
- ✓ «Un ritardo detto prima si può ancora recuperare.»
- ✓ «Se va male, c'è una causa da togliere.»

Per questo il metodo MetàHodòs lavora **prima di tutto sulle persone**: sul modo in cui collaborano tra reparti. Le pratiche Obeya, cioè la parete, i 30 minuti e le regole, sono il modo concreto per allenare quella mentalità ogni settimana, finché diventa normale.

> **GLI STRUMENTI SI COMPRANO. LA MENTALITÀ SI ALLENA.**

IL CONFRONTO

SILOS CONTRO OBEYA: SEI DIFFERENZE

	A SILOS	CON L'OBEYA ROOM
RITMO DELLE DECISIONI	Riunioni di tre ore, seduti, con scaricabarile tra UT, acquisti e produzione.	**30 minuti a settimana, in piedi in Obeya.** I blocchi emergono e le azioni si chiudono in 7 giorni.
UFFICIO TECNICO E STAMPI	Disegni rilasciati senza verificare stampi e processo. Modifiche continue in officina.	**Processo validato prima del rilascio.** Stampi e dime verificati in anticipo.
FORNITORI E TERZISTI	Contattati quando è già troppo tardi, tra mail di sollecito e rischio di penali.	**Fornitori chiave coinvolti in Obeya.** Vincoli condivisi, varianti sbloccate subito.
STATO DELLA COMMESSA	Fogli Excel personali, slegati dal gestionale e mai condivisi.	**Una sola Obeya.** L'avanzamento reale, sotto gli occhi di tutti.
VISIBILITÀ DELLA DIREZIONE	I ritardi si scoprono a fine commessa, quando arrivano i consuntivi.	**Basta passare davanti all'Obeya.** In due minuti sai dove sei.
AUTONOMIA	Consulenze a giornate che lasciano l'azienda dipendente.	**In sei mesi il team governa la commessa in Obeya da solo,** con facilitatori interni formati.

05

CAPITOLO CINQUE

L'OBEYA ROOM

Le commesse slittano, l'Obeya no. Una parete, trenta minuti a settimana, zero alibi: come funziona e cosa cambia il lunedì mattina.



TOYOTA, ANNI NOVANTA: L'OBEYA ROOM DELLA PRIUS

Obeya in giapponese significa «grande stanza». Il nome però dice l'ambiente, non i metri quadri: l'Obeya Room può essere anche tre pannelli in un angolo di reparto. Il metodo nasce in Toyota durante lo sviluppo della Prius, la prima auto ibrida prodotta in grande serie.

All'inizio degli anni Novanta Toyota avvia il progetto G21, l'auto per il ventunesimo secolo, e lo affida a Takeshi Uchiyamada, che anni dopo diventerà presidente del gruppo. Una tecnologia mai portata in serie, decine di funzioni coinvolte, poco tempo: nessuno può conoscere da solo ogni dettaglio.

La soluzione è semplice: i responsabili di progettazione, sperimentazione, produzione e acquisti in una sola stanza, con alle pareti tutto quello che serve per decidere.

LA SCADENZA ANTICIPATA

A progetto avviato, la direzione chiede di arrivare sul mercato prima del previsto. La Prius è in vendita in Giappone nel dicembre 1997, anche grazie al ritmo della grande stanza.

IL CAPO CHE NON PUÒ COMANDARE

In Toyota il chief engineer risponde del prodotto, ma i reparti che ci lavorano non dipendono da lui: deve convincerli. L'Obeya è il suo strumento: davanti a fatti uguali per tutti, non serve alzare la voce.

Da allora l'Obeya è una pratica stabile in Toyota e altrove. Non è una «war room» per le emergenze: è il luogo normale in cui si governa il lavoro, ogni settimana.

UNA STORIA PERSONALE

LA PRIMA VOLTA CHE HO VISTO UN'OBEYA

La prima volta che sono entrato in un'Obeya ho avuto una sensazione strana: non dovevo chiedere niente a nessuno. Avanzamento, ritardi, problemi aperti, chi se ne occupava: era tutto sulle pareti, e l'occhio lo prendeva in pochi secondi.

Mi ha colpito la **velocità**. In una riunione tradizionale servono venti minuti per ricostruire la situazione, e alla fine ognuno ne ha una versione diversa. Lì bastava girarsi.

Ma soprattutto **le scuse sparivano**. Nessuno le vietava: semplicemente non reggevano. Davanti a una scheda ferma da due settimane con un nome sopra, «non mi era arrivato niente» non aveva più spazio. Si passava subito alla domanda utile: cosa serve per sbloccarla?

— FRANZ

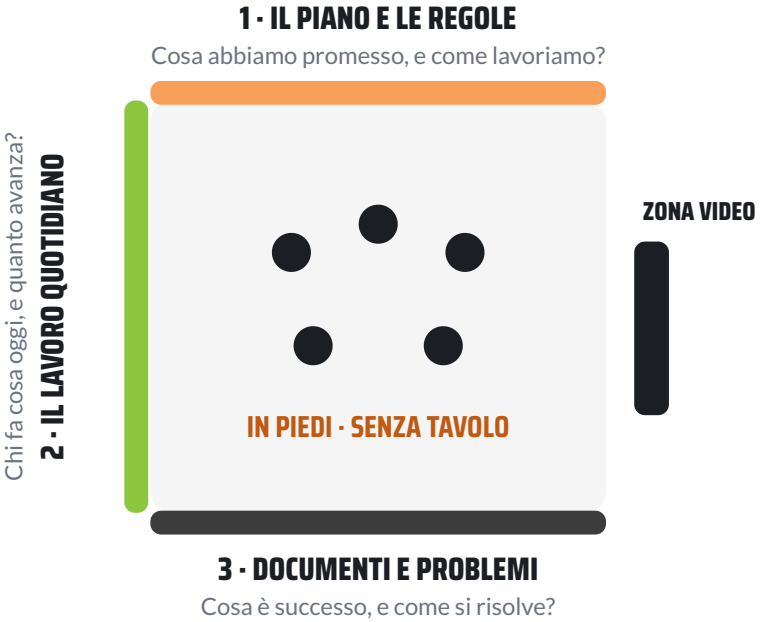
PERCHÉ UNA PARETE FISICA, OGGI

- **Non si può ignorare.** Una schermata va aperta, una parete la vedi passando.
- **Tutti vedono la stessa cosa,** nello stesso momento, senza versioni diverse del file.
- **Si decide in piedi,** e in piedi le riunioni durano quanto devono.

> **DAVANTI ALL'EVIDENZA DEI FATTI, LE SCUSE SI AZZERANO DA SOLE.**

UN AMBIENTE, TRE PARETI

L'Obeya Room sta in fabbrica, all'incrocio tra ufficio tecnico, processo, acquisti e produzione. Ogni parete risponde a una domanda precisa.



Le pareti si leggono in senso orario, come il percorso della commessa. La prima dice cosa abbiamo promesso e con quali regole, la seconda chi fa cosa oggi, la terza cosa è successo e come si risolve.

Sul **lato aperto** c'è la zona video: uno schermo con telecamera puntato sui cartelloni. Serve quando il cliente, un fornitore o un collega di un altro stabilimento partecipano: la videocall è già aperta e chi è collegato legge le stesse date.

PARETE 1: DA DOVE ARRIVA IL LAVORO

PARETE 1

IL PIANO E LE REGOLE: OBIETTIVI, ORDINE, MATERIALI, PATTO DEL TEAM

Qui parte tutto. L'ordine viene rivisto prima dell'accettazione, le esigenze del cliente vengono chiarite e congelate. La mappa visiva prosegue dal disegno tecnico all'industrializzazione, fino al collaudo, così i colli di bottiglia emergono prima di bloccare l'officina. Sulla stessa parete vive anche la cabina di regia di tutto ciò che arriva da fuori o richiede tempi lunghi: materiali critici, certificazioni richieste dalla commessa, stampi, fusioni, trattamenti termici e lavorazioni presso terzisti.

Sulla stessa parete stanno gli **obiettivi** della commessa con le loro milestone e il **patto del team**: le regole scritte che valgono con o senza facilitatore.

Cosa ci trovi: gli obiettivi e le milestone, il patto del team, la revisione dell'ordine, la data di congelamento delle specifiche, le varianti con il loro costo, il flusso dal disegno al collaudo; il registro delle certificazioni con responsabile e scadenza, i fabbisogni con lunghi tempi di approvvigionamento e le date intermedie, i fornitori critici e il loro stato reale, le modifiche tecniche concordate tra acquisti e UT.

> **SE UN'INFORMAZIONE SERVE A DUE REPARTI, STA IN OBEYA. NON IN UN'EMAIL.**

PARETE 2 E PARETE 3: IL LAVORO DI OGGI, I PROBLEMI DI IERI

PARETE 2

IL LAVORO QUOTIDIANO: PERSONE, FLUSSO, PERFORMANCE

Qui si vede **chi fa cosa oggi**: le persone assegnate alle linee e ai reparti, il flusso degli ordini e dei materiali in produzione. Una sola board, condivisa da project manager, ufficio tecnico, acquisti, qualità e produzione: ogni attività ha un proprietario e uno stato visibile.

BACKLOG	PIANIFICATO	IN CORSO	IN ATTESA	FATTO
Fusione PN 204 Acquisti	**Stampo piega P3** Attrezzature	**Ciclo PN 118** Uff. tecnico	**Collaudo banco P7** Qualità	**Inserti PN 45** Acquisti
Cert. 3.1 kit 12 Qualità		**Istruzioni kit 9** Doc. tecnica		

Accanto, il **burn-up** delle lavorazioni e il **burn-down delle ore**: previsto contro realizzato, con la causa accanto a ogni scostamento. Se le ore salgono sopra la linea prevista, il margine si sta erodendo: lo sai subito, non a fine mese.

PARETE 3

DOCUMENTI E PROBLEM SOLVING

I **documenti chiave della commessa** stanno appesi qui: le foto dei problemi in produzione, le distinte base, i cicli di lavorazione. Tutto il resto vive negli archivi informatici: la parete non è un armadio.

Questa parete serve a un'altra cosa: **risolvere i problemi**. Fornitori e ritardi, documentazione mancante, qualità, persone. Ogni problema che esce dalla discussione prende **un solo nome** e **una data entro sette giorni**: se non si chiude, sale alla direzione.

UN'IDEA DA RUBARE

NON SERVE UNA STANZA. SERVONO TRE PARETI.

«Non ho una sala libera» è l'obiezione più comune, ed è la meno fondata. L'Obeya Room non ha bisogno di una sala: le bastano tre pareti. Anzi: spesso funziona meglio **in produzione**, dove il lavoro si vede.



ANGOLO DI REPARTO

Due muri esistenti e due pannelli di compensato. Sta dove si lavora.



ISOLA SU RUOTE

Pannelli mobili in mezzo al reparto. Si spostano con la commessa.



PARETE DI PASSAGGIO

Lungo il corridoio verso il montaggio: tutti ci passano davanti.



OBEYA PIEGHEVOLE

Pannelli incernierati da aprire dal fornitore o nel cantiere del cliente.



PARETE GEMELLA

La stessa struttura in due sedi o due stabilimenti, allineate nei 30 minuti settimanali, anche in collegamento.



ZONA VIDEO

Uno schermo con telecamera e la videocall pronta: cliente, fornitore o collega di un altro stabilimento entrano nella stanza e vedono i cartelloni.

> **CONTA DOVE PASSANO LE PERSONE, NON QUANTI MURI CI SONO.**

QUANTO COSTA PARTIRE

LA LISTA DELLA SPESA DELLA PRIMA PARETE

Per l'angolo di reparto basta un giro in un negozio di bricolage. Prezzi indicativi.

COSA	QUANTO	COSTO INDICATIVO
Pannelli di compensato o OSB, 18 mm, circa 122 × 244 cm	2	60–140 €
Piedi di appoggio o ruote con freno	1 set	30–60 €
Vernice lavagna o fogli bianchi adesivi	2 pannelli	20–40 €
Nastro telato colorato per righe e colonne	3 rotoli	15 €
Post-it quadrati arancio, rosa, verde	6 blocchi	20 €
Magneti, puntine, pennarelli	—	15 €
Timer o clessidra da 30 minuti	1	10–20 €
TOTALE		**170–310 €**

COSA NON SERVE

- **Software e arredi da ufficio.** Si aggiungono dopo, se servono davvero.
- **Sedie e tavolo.** La stanza funziona perché si sta in piedi.
- **Una parete perfetta.** Il primo mese sarà disordinata: vuol dire che la usate.

Una parete costa **meno di un mese di riunioni** di coordinamento. Il conto è a pagina 12.

DA COMPILARE

IL POSTO GIUSTO IN OTTO DOMANDE

Prima di comprare il compensato, fai un giro in reparto con queste domande. Segna quelle a cui rispondi sì.

- [ ] **È a pochi passi** dal punto in cui i flussi della commessa si incontrano, di solito montaggio o collaudo?
- [ ] **Chi partecipa ai 30 minuti** ci arriva a piedi in meno di cinque minuti?
- [ ] **La direzione ci passa davanti** almeno una volta al giorno, senza deviare?
- [ ] **Ci stanno in piedi 8–10 persone** senza bloccare un passaggio o un carrello?
- [ ] **Si legge a due metri** con la luce che c'è?
- [ ] **Ci si parla senza alzare la voce** per mezz'ora?
- [ ] **È al riparo** da muletti, polvere, olio e trucioli?
- [ ] **Lascia liberi** vie di fuga, estintori, quadri elettrici e segnaletica di sicurezza?

Sei sì o più: è il posto giusto. **L'ultima domanda non si negozia:** se la risposta è no, si cambia posto anche con sette sì.

QUINDICI, TRENTA, SETTE

La stanza funziona solo se ha un ritmo fisso. Sono tre numeri da ricordare.

15 min
ogni giorno, in piedi, il team operativo della commessa

30 min
una volta a settimana, i responsabili di funzione

7 giorni
il tempo massimo per chiudere un blocco

	LUN	MAR	MER	GIO	VEN
STAND-UP	15'	15'	15'	15'	15'
ALLINEAMENTO	30'				
BLOCCHI	Un nome, una data, entro 7 giorni →				

LE TRE DOMANDE DELLO STAND-UP

- Quanto mi sono avvicinato alla chiusura delle mie attività?
- Cosa mi blocca?
- Il team come sta?

Ognuno risponde in un paio di minuti al massimo. I dati sono già in Obeya: si parla solo di fatti e di blocchi. Le discussioni tecniche vanno nel **parcheggio** e si affrontano subito dopo, solo con chi serve.

Come fanno 30 minuti a bastare? Sei regole e quattro strumenti, nel capitolo 6.

LE REGOLE SCRITTE SULLA PARETE

La parte più importante della stanza non si vede nelle foto: sono le regole che il gruppo si dà e che valgono con o senza facilitatore. Queste sono quelle che hanno funzionato meglio sul campo.

- **I problemi si risolvono, non si commentano.** Chi vede un problema in reparto, uno scarto, un mancante, un documento, avvisa subito il suo riferimento.
- **Un solo nome per ogni azione.** "Ci pensiamo noi" non è un responsabile.
- **Chi non può esserci, delega.** Il sostituto arriva con pieno potere di decidere. La stanza non si ferma per un'assenza.
- **Un obiettivo vincolante per sessione.** Si entra con una cosa da chiudere per forza e poche altre da affrontare. Niente riunioni vaghe.
- **Si decide sul margine della commessa intera,** non sulla convenienza del singolo reparto o del singolo stabilimento.
- **Si sale alla direzione solo quando serve,** cioè quando un problema non si può risolvere nel team entro sette giorni.

Il patto si scrive insieme al team nelle prime settimane e si rivede quando qualcosa smette di funzionare. Appeso alla prima parete, accanto a obiettivi e piano, vale più di qualunque procedura in una cartella.

CLIENTI E FORNITORI NELLA STANZA

La stanza dà il meglio quando si apre a chi sta a monte e a valle della commessa.

I FORNITORI CRITICI

- **Vedono in anticipo i colli di bottiglia,** e sanno quando preparare le macchine per i tuoi lotti.
- **Chiariscono subito le modifiche tecniche,** parlando direttamente con l'ufficio tecnico invece di scambiarsi email.
- **Si impegnano sulle date davanti al team di commessa,** non con una promessa al telefono.

I CLIENTI STRATEGICI

- **Vedono l'effetto delle proprie varianti** su tempi e costi, e decidono sapendolo.
- **Seguono l'avanzamento reale in Obeya,** senza stati di avanzamento cartacei da decine di pagine.
- **Riconoscono nella tua azienda una maturità organizzativa** che molti concorrenti non possono mostrare.

Aprire la stanza al cliente fa paura, la prima volta. Nella pratica succede il contrario di quello che si teme: **la trasparenza riduce la diffidenza**, e con lei le discussioni su chi ha causato il ritardo.

PER CHI GUIDA L'AZIENDA

LA DIREZIONE VEDE TUTTO, SENZA CHIEDERE

Con la stanza, per sapere come va una commessa basta passarci davanti: nessun report da aspettare, nessuna riunione straordinaria.

COSA GUARDI IN DUE MINUTI, PASSANDO

- **Il burn-down della parete 3:** la commessa è in linea, o le ore corrono più delle consegne?
- **La Decision Wall:** ci sono azioni aperte da più di sette giorni?
- **La parete 1:** ci sono materiali critici, certificati o fornitori segnati in rosso?

COSA CAMBIA PER TE

- **Intervieni sulle anomalie mentre sono piccole,** non quando il ritardo è consumato e arrivano le diffide.
- **Una commessa, più stabilimenti:** l'Obeya si replica in ogni sede e ognuna contribuisce alla vista d'insieme.
- **Niente riunioni d'emergenza:** il tuo momento di verifica è già dentro il ritmo settimanale.

SMETTI DI FARE IL POMPIERE. TORNA A GUIDARE.

06

CAPITOLO SEI

PERCHÉ BASTANO 30 MINUTI

Non è questione di parlare più velocemente: quattro strumenti preparano la sessione e risolvono i problemi prima che il team arrivi davanti all'Obeya.



LA DOMANDA CHE CI FANNO TUTTI

TRENTA MINUTI BASTANO SE L'OBEYA HA GIÀ FATTO IL LAVORO

Quasi tutto il tempo di una riunione classica serve a ricostruire la situazione: chi ha i dati, cosa è cambiato, di chi è la colpa. In Obeya è già lì, uguale per tutti, e resta la parte che conta: **decidere**. Perché funzioni servono sei regole per la stanza e quattro strumenti.

SEI REGOLE PER LA STANZA

01
RILEVANZA
Questa informazione ci serve per decidere?

02
COLPO D'OCCHIO
Chi entra capisce tutto in 10 secondi?

03
SINCRO
È un appuntamento tra due reparti?

04
PREMORTEM
Se la commessa fallisse, perché sarebbe successo?

05
MOOD
Come sta davvero il team?

06
PUNTUALITÀ
Siamo partiti e finiti in orario?

QUATTRO STRUMENTI · DUE PER LA COMMESSA, DUE PER RISOLVERE I PROBLEMI

STRUMENTO A
POKER PLAN
Quanto siamo sicuri di questa stima?

STRUMENTO B
MATRICE QUALITÀ/VALORE
Questo fornitore regge questa commessa?

STRUMENTO C
METODO A3
Qual è la causa vera di questo problema?

STRUMENTO D
LIGHTNING DECISION JAM
Cosa decidiamo adesso, e chi lo fa?

01

REGOLA UNO

RILEVANZA

Non si può, e non si deve, visualizzare tutto.

Il primo errore di chi costruisce una parete è volerci mettere l'intero gestionale: ogni attività, ogni codice, ogni data. Il risultato è una parete piena che nessuno legge, e una riunione che torna a durare tre ore.

Una parete rilevante contiene solo quello che serve a decidere nelle prossime settimane. Il resto esiste, ma resta dov'è sempre stato: nel gestionale, nei disegni, nei fogli di reparto.

SULLA PARETE

- ✓ L'obiettivo della commessa e il prossimo traguardo
- ✓ Gli appuntamenti tra reparti delle prossime settimane
- ✓ I blocchi aperti, con un nome e una data
- ✓ I rischi principali
- ✓ Le azioni a 7 giorni

FUORI DALLA PARETE

- – Il dettaglio delle attività di ogni reparto
- – Le decisioni già chiuse
- – I dati completi del gestionale
- – Report e presentazioni
- – Le discussioni tecniche

DA PROVARE LUNEDÌ

Nella prossima riunione conta i dati presentati. Quanti hanno portato a una decisione?

02

REGOLA DUE

COLPO D'OCCHIO

La regola dei 10 secondi: chi entra nella stanza capisce la situazione senza chiedere niente a nessuno.

Il test è semplice. Fai entrare una persona che non segue la commessa, un collega di un altro reparto o il titolare. Dopo 10 secondi davanti all'Obeya deve saper rispondere a quattro domande.



Se per rispondere serve una spiegazione, la parete non funziona: è troppo piena, scritta troppo piccola o pensata per chi la conosce già. Contano le cose semplici: **ogni colore con un solo significato**, scritte leggibili a due metri, ogni tipo di informazione sempre nello stesso posto.

È la stessa regola che permette alla direzione di passare davanti all'Obeya e sapere in due minuti dove sta la commessa.

03

REGOLA TRE

SINCRO

All'Obeya interessano solo gli appuntamenti sincronizzati tra cliente e fornitore interno.

In una commessa ogni reparto è fornitore di quello che viene dopo e cliente di quello che viene prima. L'Obeya non segue le attività interne dei reparti, che ognuno gestisce da sé. Segue i **passaggi di consegna**: gli appuntamenti in cui un reparto consegna qualcosa a un altro, con una data concordata da entrambi.

UFFICIO TECNICO → ACQUISTI	**Distinta e disegni rilasciati** · sett. 12
ACQUISTI → ATTREZZATURE	**Acciaio per lo stampo in casa** · sett. 15
ATTREZZATURE → PRODUZIONE	**Stampo collaudato** · sett. 18
PRODUZIONE → COLLAUDO	**Macchina montata** · sett. 21
COLLAUDO → CLIENTE	**FAT con il cliente** · sett. 23

È qui che nasce il ritardo, ed è per questo che 30 minuti bastano. Invece di passare in rassegna centinaia di attività, il team guarda i pochi appuntamenti della settimana. **Rispettato?** Se no, cosa serve e chi lo fa?

DA PROVARE LUNEDÌ

Quali sono i tre passaggi tra reparti che, se saltano, fanno slittare la tua commessa principale?

04 REGOLA QUATTRO

PREMORTEM

I rischi della commessa si guardano come se avessimo già fallito.

Chiedere a un team «quali rischi vedete?» porta di solito risposte prudenti: nessuno vuole sembrare pessimista o accusare un collega. Il premortem, una tecnica proposta dallo psicologo Gary Klein, ribalta la domanda. La commessa è già fallita: dobbiamo solo spiegare perché. Così diventa normale dire ad alta voce quello che molti pensano.

1. **IMMAGINATE IL FALLIMENTO**
   «È il giorno della consegna e la commessa è in ritardo di due mesi.»
2. **OGNUNO SCRIVE LE CAUSE, DA SOLO**
   Pochi minuti, in silenzio, prima che qualcuno parli.
3. **SI METTONO IN COMUNE**
   Le cause si raggruppano in Obeya, senza cercare colpevoli.
4. **I RISCHI PRINCIPALI VANNO IN OBEYA**
   Ognuno con un nome e un'azione per evitarlo.

Il premortem **non si fa ogni settimana**. Si fa all'avvio della commessa e prima dei traguardi importanti. Nei 30 minuti settimanali si controlla solo se i rischi segnati in Obeya si stanno avvicinando.

05 REGOLA CINQUE

MOOD

Siamo persone, non numeri.

Una commessa la portano avanti persone stanche, sotto pressione, a volte in attrito con il reparto accanto. Una parete che mostra solo date e percentuali ignora proprio ciò che decide se un problema verrà detto in tempo o nascosto.

Ecco perché lo stand-up si apre con una domanda che in fabbrica sembra fuori posto: **come sta il team?** Bastano pochi secondi, e ognuno risponde con un colore.



Conta la tendenza, non il singolo giorno. Un reparto che resta sull'arancio per una settimana sta dicendo qualcosa che i dati non mostrano ancora, e chi guida il team se ne accorge prima che diventi un ritardo.

> **UN TEAM CHE NON STA BENE NON SEGNALA I PROBLEMI. LI NASCONDE.**

06 REGOLA SEI

PUNTUALITÀ

Come si sta in riunione, si sta in commessa.

Un team che arriva tardi alla riunione, la fa sforare e rinvia le decisioni a giovedì farà lo stesso con le consegne. Non per cattiva volontà: è un'abitudine, e si allena ogni settimana. La puntualità nei 30 minuti è la palestra della puntualità nelle commesse.



- **Si comincia al minuto zero,** anche se manca qualcuno. Chi non può esserci manda un sostituto che decide.
- **Si chiude al minuto trenta.** Quello che non ci sta va nel parcheggio, solo con chi serve.
- **Ogni azione ha una data.** «Appena possibile» non è una data.
- **Una data che salta si dice prima, non dopo,** finché c'è ancora tempo per rimediare.

PUNTUALI NEI MEETING, PUNTUALI NELLE COMMESSE.



STRUMENTO A · STIMARE L'INCERTEZZA

POKER PLAN

Una stima di commessa non è un numero: è un numero con il suo margine di errore. Quasi sempre quel margine resta nella testa di chi ha stimato.

Quando in offerta si scrive «12 settimane», nessuno sa se vuol dire «12 sicure» o «12 se va tutto bene». La differenza la scopre il cliente, a consegna mancata. Il poker plan, noto nel mondo agile come *planning poker*, serve a stimare tempi e costi con tutti i reparti e a rendere visibile quanto la stima è incerta.

COME SI GIOCA

1. **UN MAZZO PER OGNUNO**
   Carte con valori che crescono a salti: 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40. Più una stima è grande, meno può essere precisa.
2. **UN PEZZO ALLA VOLTA**
   Uno stampo, un sottogruppo, un collaudo. Chi lo conosce risponde alle domande, senza proporre numeri.
3. **LE CARTE SI GIRANO TUTTE INSIEME**
   In settimane o in ore. Così nessuno si allinea al capo o al più esperto.
4. **PARLANO GLI ESTREMI, POI SI RIVOTA**
   Chi ha la carta più bassa e chi la più alta spiegano perché. Si rivota finché le carte si avvicinano.

Al tavolo servono tutti i reparti che toccano quel pezzo: ufficio tecnico, acquisti, produzione, qualità. Ognuno vede un rischio diverso.

STRUMENTO A · UN ESEMPIO

LA DISTANZA TRA LE CARTE È L'INCERTEZZA

Si stima in settimane lo stampo di piega di una nuova commessa.

	UFF. TECNICO	ACQUISTI	PRODUZIONE	QUALITÀ
PRIMO GIRO DA 5 A 20	5	20	8	8
SECONDO GIRO DA 8 A 13	13	13	8	13

Tra i due giri, gli acquisti spiegano quello che l'ufficio tecnico non sapeva: il terzista abituale è saturo per due mesi. Le carte si stringono.

COSA SI PORTA A CASA

- **Un intervallo, non un numero secco.** Da 8 a 13 settimane: la data da promettere al cliente si sceglie sapendolo.
- **Le cause dell'incertezza, scritte.** La saturazione del terzista va in Obeya come rischio, con un nome e un'azione.
- **Anche il costo.** Con le stesse carte si stimano le ore di lavoro, e il costo esce con il suo intervallo.
- **Un allarme.** Se dopo due giri le carte restano lontane, non si forza l'accordo: si approfondisce prima di promettere.

DA PROVARE LUNEDÌ

Fai stimare in segreto a tre reparti il pezzo più critico della prossima offerta. Quanto sono lontani i tre numeri?

STRUMENTO B · SCEGLIERE I FORNITORI

MATRICE QUALITÀ/VALORE

Molti ritardi arrivano da fuori: uno stampo in ritardo, una fusione non conforme, un trattamento da rifare. Spesso da un fornitore scelto per il prezzo.

Il prezzo si vede nell'ordine. Il costo di un fornitore inaffidabile no: si nasconde negli straordinari, nei trasporti espressi, nelle rilavorazioni e nelle penali di pagina 9. La matrice mette le due cose sullo stesso foglio, **prima** di scegliere.

QUALITÀ: COME LAVORA DAVVERO

Si misura sui fatti delle ultime consegne, non sulle impressioni.

- **Puntualità:** quante consegne sono arrivate alla data confermata.
- **Conformità:** quanti lotti sono stati accettati senza rilavorazioni o deroghe.
- **Reattività:** quanto tempo serve per una risposta su una modifica o un problema.

VALORE: LA CONVENIENZA ECONOMICA

Prezzo e condizioni confrontati con il mercato: listino, termini di pagamento, costi di trasporto, disponibilità su urgenze e piccoli lotti.

Ogni fornitore riceve un voto da 1 a 5 su ciascun asse e trova il suo posto in uno dei quattro quadranti della pagina seguente. I voti si aggiornano con i dati delle consegne, non una volta per tutte.

STRUMENTO B · LA MATRICE

QUATTRO QUADRANTI, QUATTRO DECISIONI

QUALITÀ ↑

ALTA QUALITÀ · VALORE BASSO

AFFIDABILI MA CARI

Sui pezzi critici valgono il prezzo. Sul resto si tratta.

ALTA QUALITÀ · VALORE ALTO

PARTNER

I primi per le commesse critiche. Si invitano nella stanza.

BASSA QUALITÀ · VALORE BASSO

DA SOSTITUIRE

Si qualifica un'alternativa prima della prossima commessa.

BASSA QUALITÀ · VALORE ALTO

ECONOMICI CHE COSTANO CARO

Solo su pezzi non critici, con tempo per recuperare. Oppure un piano di miglioramento.

VALORE →

La matrice serve davvero quando entra nella stanza: i fornitori delle lavorazioni critiche stanno sulla parete 1 con il loro quadrante. Se un pezzo critico è affidato a un fornitore in basso a destra, il rischio si vede prima di partire, non al montaggio.

DA PROVARE LUNEDÌ

I tre fornitori che possono fermare la tua commessa principale: in quale quadrante stanno?

STRUMENTO C · RISOLVERE UN PROBLEMA

C METODO A3

Un problema che torna ogni mese non si risolve parlandone: si scrive. Il metodo A3 lo tiene in una pagina, e per questo si legge.

Il nome viene dal formato del foglio: un A3, quello che si fotocopia. Il foglio non è il metodo, ma obbliga a scegliere tre o quattro fatti e a dire cosa si è capito. Sopra ci sta un problema alla volta: la scena di adesso, la causa che si ripete, quello che si fa. Chi legge deve capire senza che nessuno gli racconti niente, perché chi ha scritto il foglio non sarà in stanza per sempre.

COSA STA SUL FOGLIO

1. **COM'È ADESSO**
   La situazione con i numeri che ci sono: pezzi, ore, giorni, scarti. Non le impressioni.
2. **DOVE VOGLIAMO ARRIVARE**
   L'obiettivo e la data, scritti in modo che si possa verificare se sono stati raggiunti.
3. **PERCHÉ SUCCEDE**
   Cinque domande di fila, «e perché?», finché la causa non regge. Se la risposta è un nome, non si è arrivati alla causa.
4. **COSA FACCIAMO**
   Le contromisure, ognuna con un responsabile e una data. Non un elenco di buone intenzioni.
5. **COME VERIFICHIAMO**
   Il controllo dopo due o quattro settimane: ha funzionato, o il problema è solo tornato silenzioso?

Il foglio si aggiorna, non si moltiplica. Quando il problema è chiuso si stacca dalla parete, e resta la riga finale: cosa abbiamo imparato che ci serve sulla prossima commessa.

STRUMENTO C · IL FOGLIO

CINQUE RIQUADRI, UN PROBLEMA ALLA VOLTA

Il foglio si divide in cinque riquadri. Non serve un software: serve la disciplina di scrivere solo quello che sta nel riquadro, e di non saltare quello scomodo, il terzo.

1 · COM'È ADESSO
I fatti e i numeri: quanti pezzi, quante ore, da quando.

2 · DOVE VOGLIAMO ARRIVARE
L'obiettivo con la data, verificabile.

3 · PERCHÉ SUCCEDE
Cinque «perché» di fila. La causa, non il colpevole.

4 · COSA FACCIAMO
Le contromisure: chi, cosa, entro quando.

5 · VERIFICA
Il controllo a due o quattro settimane: ha tenuto? Se non ha tenuto, il foglio si riapre con la causa nuova.

Un esempio. **Il problema:** il collaudo del banco P7 è fermo da tre settimane. Primo «perché»: manca il certificato 3.1 del kit 12. Secondo: nessuno l'ha chiesto al fornitore. Terzo: la richiesta non è prevista nel ciclo di commessa. La contromisura non è sollecitare il certificato: è metterla all'apertura della commessa, con un nome e una data.

DA PROVARE LUNEDÌ

Prendi il problema che torna da tre mesi e scrivilo su un foglio A3. Se non ti sta in una pagina, non è ancora chiaro.

D

STRUMENTO D · DECIDERE IN GRUPPO

LIGHTNING DECISION JAM

Quando le opinioni sono tante e il problema ha più facce, la riunione diventa un girone: parla chi ha più voce e non si decide. Questo metodo ribalta l'ordine: prima si scrive, poi si vota, poi si sceglie.

Il nome vuol dire «tempesta di decisioni lampo». Nasce nelle squadre di prodotto, dove un tema controverso va chiuso in una seduta e non in un mese. In novanta minuti si mettono sul tavolo i problemi veri, si sceglie su cosa vale la pena lavorare e si esce con le prime mosse assegnate. Il conflitto non si evita: si mette per iscritto e si vota.

LE CINQUE REGOLE CHE LO FANNO FUNZIONARE

- **Si scrive in silenzio.** Cinque minuti a testa, tutti insieme, senza commenti: il silenzio toglie di mezzo la gerarchia.
- **Si vota, non si discute.** Tre voti per persona su tutto quello che è stato scritto: si vede cosa conta per il gruppo.
- **Prima le cause, poi le soluzioni.** I problemi più votati si riscrivono come domande: «come potremmo…?».
- **Impatto e sforzo.** Due colonne, per separare le mosse da fare subito da quelle che chiedono tempo o soldi.
- **Si esce con un nome e una data.** Ogni scelta finisce nel registro dei blocchi: senza quello, la jam è stata un bel pomeriggio.

Novanta minuti sono tanti per una stanza che vive di quindici minuti al giorno. Per questo la jam si usa **quando serve**: quando un tema è fermo da settimane e le opinioni sono più dei fatti.

SI SCRIVE, SI VOTA, SI DECIDE

0 · 5 MIN

I PROBLEMI

Ognuno scrive cosa non funziona, in silenzio. Si attaccano tutti sulla parete.

5 · 10 MIN

IL VOTO

Tre voti a testa. Si vede cosa conta per il gruppo, non per il più veloce.

15 · 35 MIN

LE CAUSE

I problemi più votati si riscrivono come domande, e ognuno propone soluzioni in silenzio.

35 · 90 MIN

LE DECISIONI

Impatto e sforzo, poi le prime mosse: un nome, una data.

La fase che salta sempre è la terza. Senza riscrivere il problema come domanda, il gruppo discute per un'ora di soluzioni che rispondono a problemi diversi: ognuno sta cercando di risolvere il suo. Riscrivere il problema con le parole di tutti costa dieci minuti e ne fa risparmiare cinquanta.

E la jam non sostituisce la stanza: la usa. Si fa **in Obeya**, con i problemi attaccati sulla parete e i voti a vista, così chi non c'era vede come è stata presa la decisione, non solo che è stata presa.

DA PROVARE LUNEDÌ

Qual è il tema che il tuo gruppo rimanda da tre riunioni? Quello è il candidato giusto per novanta minuti di jam.

07

CAPITOLO SETTE

QUATTRO CASI CHE BRUCIANO MARGINE IN SILENZIO

Non compaiono in nessun consuntivo finché non esplodono: il disegno del cliente, la produzione divisa in più reparti, il materiale presso terzi, il ciclo di lavoro scritto a tavolino.



CASO UNO

01 DISEGNO NOSTRO O DISEGNO CLIENTE?

Succede più spesso di quanto si pensi: il pezzo che consegnate è costruito sul vostro disegno, non su quello del cliente. E funziona.

Nel tempo l'ufficio tecnico ha migliorato un particolare, cambiato una tolleranza, sostituito un materiale. Il cliente ha montato, collaudato ed è soddisfatto. Ma il suo disegno è rimasto quello di prima: nessuno lo ha aggiornato, e l'accordo non è mai stato messo per iscritto.

Finché le persone restano le stesse, non succede niente. Il problema arriva quando cambiano: un nuovo responsabile qualità, un nuovo buyer, un'acquisizione. Chi arriva confronta il pezzo con il disegno che trova in archivio, e trova differenze.

A quel punto un pezzo che funziona da anni diventa una **non conformità**: contestazioni, lotti bloccati, richieste di rilavorazione o di sconto, pagamenti sospesi. E l'accordo che lo giustificava è nella memoria di qualcuno che non c'è più.

SEGNALI DA RICONOSCERE

- Ci sono codici prodotti su un vostro disegno diverso da quello contrattuale del cliente.
- Le modifiche concordate stanno in un'email o in una telefonata, non in una revisione del disegno del cliente.
- Nessuno saprebbe dire, oggi, quanti codici sono in questa situazione.

CASO UNO · COME LO RISOLVE L'OBEYA SCAN

DALL'ACCORDO A VOCE AL DOCUMENTO FIRMATO

Il rischio non si elimina lavorando meglio: si elimina rendendo visibile e approvato quello che oggi è solo un ricordo.

1. **CENSIMENTO DEI CODICI**
   Nello Scan individuiamo i codici principali costruiti a disegno vostro e li confrontiamo con i disegni contrattuali del cliente.
2. **CLASSIFICA PER RISCHIO**
   Ogni scostamento viene pesato: funzione, sicurezza, valore del codice, volumi di fornitura. Si parte dai più esposti.
3. **PIANO DI ALLINEAMENTO CON IL CLIENTE**
   Per ogni scostamento, una strada: revisione del disegno del cliente, benestare scritto o deroga approvata, con un responsabile e una data.
4. **REGISTRO A VISTA**
   Gli scostamenti aperti restano visibili nell'Obeya Room finché il cliente non li approva. Da quel momento, nessuna nuova modifica entra in produzione senza la sua firma.

Quando la stanza è aperta al cliente, le varianti si approvano **in Obeya**, davanti ai responsabili di entrambe le aziende. L'accordo non dipende più dalle persone che lo hanno preso.

DA PROVARE LUNEDÌ

Chiedi all'ufficio tecnico: su quanti codici il vostro disegno di produzione è diverso da quello del cliente?

CASO DUE

02 LA PRODUZIONE È IN PIÙ REPARTI: DOVE VA L'OBEYA?

Quando la commessa passa da un capannone all'altro, o da uno stabilimento all'altro, la tentazione è fare una parete per reparto. Oppure una sola, nell'ufficio della direzione.

Entrambe le soluzioni falliscono per lo stesso motivo. Tante pareti separate riproducono i silos che volevamo eliminare. Una parete lontana dal lavoro diventa una bacheca che nessuno aggiorna.

IL CRITERIO: DOVE SI INCONTRA IL FLUSSO

L'Obeya Room principale va nel punto in cui i flussi della commessa convergono: di solito vicino al montaggio finale o al collaudo, a pochi passi dall'ufficio tecnico. Deve stare dove passano le persone che decidono, non dove c'è una sala libera.

- **Raggiungibile a piedi** in pochi minuti da chi partecipa ai 30 minuti.
- **Sul percorso della direzione,** senza deviazioni.
- **Abbastanza grande** per stare in piedi davanti a tre pareti.
- **Senza un tavolo al centro:** non è una sala riunioni.

DA PROVARE LUNEDÌ

Dove si incontrano oggi, fisicamente, le persone che decidono sulla tua commessa principale?

CASO DUE · LA SOLUZIONE

OBEYA ROOM PRINCIPALE, PARETI SATELLITE IN REPARTO



Ogni reparto ha una **parete satellite**, semplice: le sue attività della settimana e i suoi blocchi. Lì si fa lo stand-up quotidiano. Una volta a settimana i responsabili portano nell'Obeya Room principale solo quello che riguarda gli altri: gli appuntamenti tra reparti, secondo la regola Sincro, e i problemi che da soli non riescono a chiudere.

Se gli stabilimenti sono lontani, la parete principale si **replica in ogni sede** con la stessa struttura e si sincronizza nei 30 minuti settimanali, anche in collegamento. Ogni sede vede il proprio avanzamento, e la direzione vede la commessa intera.

Nello Scan mappiamo dove convergono davvero i flussi della commessa e chi prende le decisioni, e disegniamo la posizione e la struttura dell'Obeya Room pilota e delle pareti satellite.

CASO TRE

03 IL MATERIALE CHE ESCE E RIENTRA

Trattamenti termici, zincature, verniciature, lavorazioni esterne: per giorni o settimane una parte della commessa è fuori dall'azienda. E spesso nessuno sa esattamente dove.

Il documento di trasporto parte con il camion, ma lo stato del lotto resta in un foglio degli acquisti o nella memoria del magazziniere. Il terzista lavora secondo le sue priorità, non le vostre. Il lotto rientra, va a magazzino, e i problemi si scoprono al montaggio: pezzi mancanti, quantità diverse, trattamento non conforme.

SEGNALI DA RICONOSCERE

- Per sapere dov'è un lotto bisogna telefonare a qualcuno.
- I rientri vanno a magazzino senza un controllo di quantità, trattamento e documenti.
- I pezzi in conto lavoro non compaiono nel piano della commessa.
- Si scopre che un lotto non è rientrato quando serve al banco.

Il materiale presso terzi è **capitale fermo che non si vede**: pagato, lavorato a metà, invisibile finché non manca.

CASO TRE · LA SOLUZIONE

UNA CORSIA IN OBEYA PER IL CONTO LAVORO



- **Ogni lotto è una scheda che si muove:** codice, quantità, terzista, documento di uscita, data di rientro concordata.
- **Le date intermedie contano:** se a tre giorni dal rientro il terzista non ha ancora iniziato, la scheda diventa rosa.
- **Nessun lotto va a magazzino** senza passare dal controllo di quantità, trattamento e documenti.
- **Nei 30 minuti settimanali** si guardano solo le schede a rischio e i rientri che servono al montaggio della settimana dopo.

È la regola Sincro applicata alla filiera: il rientro dal terzista è un appuntamento con una data concordata. E i terzisti che sbagliano spesso finiscono nella matrice qualità/valore, con dati veri.

DA PROVARE LUNEDÌ

Quanti lotti della tua commessa principale sono presso terzi oggi? Chi lo sa senza telefonare?

CASO QUATTRO

04 IL CICLO DI LAVORO: DOVE IL MARGINE SI DECIDE

Il ciclo di lavoro stabilisce la sequenza delle operazioni, macchine, attrezzature e tempi. Decide gran parte del costo del pezzo prima ancora che si accenda una macchina.

Quando l'ufficio tecnico lo scrive da solo, il ciclo è corretto sulla carta ma spesso lontano dall'officina: tempi stimati, sequenze che moltiplicano i piazzamenti, tolleranze strette dove non servono, attrezzature date per scontate. L'officina se ne accorge al primo pezzo e rimedia a modo suo. Il ciclo resta com'era, e i tempi usati nelle offerte successive restano sbagliati.

DOVE SI BRUCIA MARGINE

- **Tempi sbagliati in offerta:** il prezzo è costruito su ore che non bastano.
- **Piazzamenti in più:** ogni riposizionamento è tempo macchina e rischio di errore.
- **Tolleranze non necessarie:** più lavorazioni, più controlli, più scarti.
- **Attrezzature scoperte tardi:** fermi macchina e soluzioni improvvisate.

> **UN CICLO SCRITTO A TAVOLINO SI PAGA IN OFFICINA, A OGNI PEZZO.**

CASO QUATTRO · LA SOLUZIONE

UFFICIO TECNICO E PRODUZIONE DAVANTI ALLO STESSO CICLO

1. **IL CICLO PASSA DALL'OBEYA PRIMA DEL RILASCIO**
   Tecnologo, capo reparto e chi programma le macchine lo rivedono insieme: sequenza, piazzamenti, attrezzature.
2. **LE TOLLERANZE SI DISCUTONO CON CHI LAVORA IL PEZZO**
   Quelle che non servono alla funzione si allargano, d'accordo con la progettazione.
3. **IL PRIMO PEZZO CHIUDE IL CERCHIO**
   I tempi reali del primo pezzo tornano all'ufficio tecnico e correggono il ciclo.
4. **I TEMPI CORRETTI ENTRANO NELLE OFFERTE**
   La stima successiva parte da ore vere, non da quelle sperate: è il poker plan con dati migliori.

Un ciclo scritto insieme costa qualche ora di confronto all'inizio. Evita settimane di rincorse, rilavorazioni e **ore non pagate** a commessa avviata.

Nello Scan confrontiamo i cicli di alcuni codici campione con i tempi reali di reparto: spesso è il primo punto in cui il margine perso diventa un numero.

DA PROVARE LUNEDÌ

Nell'ultima commessa, quanti cicli ha corretto l'officina senza che l'ufficio tecnico lo sapesse?

IN SINTESI

QUATTRO CASI, COSA FA L'OBEYA SCAN

Nessuno di questi casi si vede nei conti di fine mese. Per questo lo Scan li cerca sul campo, e il progetto dell'Obeya Room pilota li porta in Obeya.

CASO	COSA GUARDA LO SCAN	COSA VA SULLA PARETE
DISEGNO NOSTRO O DEL CLIENTE	I codici principali costruiti a disegno vostro e gli scostamenti da quello contrattuale, pesati per rischio.	Il registro degli scostamenti, finché il cliente non li approva per iscritto.
PIÙ REPARTI	Dove convergono i flussi della commessa e dove si prendono davvero le decisioni.	L'Obeya Room principale e le pareti satellite, con i loro ritmi.
CONTO LAVORO	I lotti presso terzi, le date intermedie e i controlli al rientro.	La corsia dei lotti, dalla spedizione al montaggio.
CICLO DI LAVORO	I cicli di alcuni codici campione confrontati con i tempi reali.	La revisione del ciclo prima del rilascio e il ritorno dal primo pezzo.

> **QUELLO CHE NON SI VEDE, NON SI GOVERNA. QUELLO CHE STA IN OBEYA, SÌ.**

08

CAPITOLO OTTO

DA LUNEDÌ: COME SI PARTE

Le prime quattro settimane, cosa dire alla squadra, gli errori che fanno morire una parete e come capire se sta funzionando.



LE PRIME QUATTRO SETTIMANE

SETT. 1

UNA COMMESSA, UNA PARETE

Scegli una sola commessa: importante, ma non la più disperata. Scegli il posto, monta la parete, presenta il progetto ai capi reparto. Prima sessione da 30 minuti: si riempie la zona degli appuntamenti tra reparti.

SETT. 2

SOLO FATTI

In Obeya arrivano i blocchi aperti, ognuno con un nome e una data a 7 giorni. È la settimana delle resistenze: «è burocrazia in più». Rispondi mostrando quanto è durata la sessione.

SETT. 3

IL PRIMO BLOCCO CHIUSO

Il primo problema risolto in una settimana va detto ad alta voce. Si aggiunge lo stand-up quotidiano da 15 minuti del team operativo, e si toglie dall'Obeya tutto quello che nessuno ha guardato.

SETT. 4

LA PRIMA RETROSPETTIVA

Trenta minuti per decidere cosa tenere e cosa cambiare. Si scrive il patto del team e si decide insieme se estendere la parete a una seconda commessa.

L'errore più comune: partire con tutte le commesse insieme. Una sola, fatta bene, convince più di dieci presentazioni.

COME PRESENTARLA AI CAPI REPARTO

La resistenza nasce nei primi dieci minuti. Questo è un copione in cinque passaggi: adattalo alle tue parole, non alle nostre.

1. **IL PERCHÉ, CON UN FATTO**
   «L'ultima commessa è uscita con sei settimane di ritardo. Nessuno di voi ha sbagliato: abbiamo lavorato su binari separati.»
2. **COSA SI GUADAGNA**
   «Trenta minuti a settimana, in piedi, davanti a una parete. In cambio togliamo la riunione del lunedì.»
3. **COSA NON È**
   «Non è un controllo su di voi. In Obeya cerchiamo cause, non colpevoli.»
4. **UNA PROVA, NON UN OBBLIGO**
   «Proviamo quattro settimane su una commessa. Poi decidiamo insieme se tenerla.»
5. **LA DOMANDA**
   «Cosa vi farebbe perdere meno tempo, già da lunedì?»

FRASI DA EVITARE

- «Da oggi si lavora così.»
- «Serve più controllo.»
- «È il metodo giapponese che usano tutti.»

> **CHI DISEGNA LA PARETE, POI LA DIFENDE.**

DA EVITARE

SETTE MODI PER UCCIDERE UN'OBEYA

1 LA PARETE-BACHECA

Si aggiorna solo prima delle visite di clienti e direzione. Dopo un mese è una decorazione.

2 I DATI VECCHI

Una scheda ferma da tre settimane senza che nessuno chieda niente insegna a tutti che la parete non conta.

3 LA CACCIA AL COLPEVOLE

Basta un processo pubblico davanti all'Obeya e per mesi nessuno porterà più un problema in anticipo.

4 IL CAPO CHE PARLA SEMPRE

Se la direzione parla per venticinque minuti su trenta, gli altri smettono di aprire bocca.

5 LE SEDIE

Arrivano un tavolo e qualche sedia «per comodità», e i trenta minuti tornano a essere due ore.

6 TUTTO SULLA PARETE

Senza la regola della rilevanza la parete si riempie, e nessuno legge più niente.

7 L'OBEYA DEL CONSULENTE

La tiene in piedi qualcuno di esterno. Quando se ne va, muore con lui. Il metodo punta all'autonomia del team entro 6 mesi.

> **UN'OBEYA NON MUORE PER UN ERRORE. MUORE QUANDO SMETTE DI SERVIRE A CHI LA USA.**

LE OBIEZIONI CHE SENTIAMO DI PIÙ

«Abbiamo già il gestionale.»
Il gestionale registra, l'Obeya fa decidere. Non lo sostituisce: ci finisce solo quello che serve a decidere questa settimana.

«I miei capi reparto non hanno tempo.»
È proprio il motivo per cui farla. Trenta minuti al posto di riunioni più lunghe, telefonate di rincorsa ed email in copia a dieci persone.

«Da noi ogni commessa è diversa.»
Cambiano i pezzi, non i passaggi tra reparti. La parete segue quelli, ed è per questo che funziona anche sulle commesse uniche.

«È l'ennesima moda.»
Nasce dallo sviluppo di un prodotto vero, la Prius, non da un corso. E per provarla bastano qualche centinaio di euro di compensato.

«E se la squadra non ci crede?»
Non deve crederci prima. Si prova quattro settimane su una commessa e si guardano i fatti. Chi vede il primo blocco chiuso in sette giorni cambia idea da solo.

«Il vero problema è un reparto preciso.»
Può darsi. Ma se quel reparto lavora su dati che arrivano tardi, l'Obeya lo mostra in due settimane, senza bisogno di accusare nessuno.

PER CHI GUIDA L'AZIENDA

TRE DOMANDE DA FARE DAVANTI ALLA PARETE

Davanti alla parete il titolare ha un ruolo preciso: fare domande, non dare risposte. Le domande giuste insegnano alla squadra cosa conta.

«Cosa ti serve per sbloccarlo?»
Al posto di «perché è in ritardo?». Sposta la conversazione dalla colpa alla causa, e dalla causa all'azione.

«Chi se ne occupa, e per quando?»
Se non c'è un nome e una data, non è un'azione: è un'intenzione.

«Cosa succede alla consegna se non si risolve entro venerdì?»
Collega il singolo blocco al cliente e al margine, e aiuta a decidere le priorità.

DUE DOMANDE DA NON FARE

- **«Di chi è la colpa?»** Trova un nome, perde la causa.
- **«Perché non me l'avete detto prima?»** Insegna a dirlo ancora più tardi.

DA PROVARE LUNEDÌ

Ringrazia in pubblico la prima persona che porta un problema presto. È il comportamento che vuoi rivedere.

DA COMPILARE

COME CAPIRE SE FUNZIONA

Compila la colonna «Oggi» prima di montare la parete. Senza un punto di partenza, fra tre mesi resterà solo un'impressione.

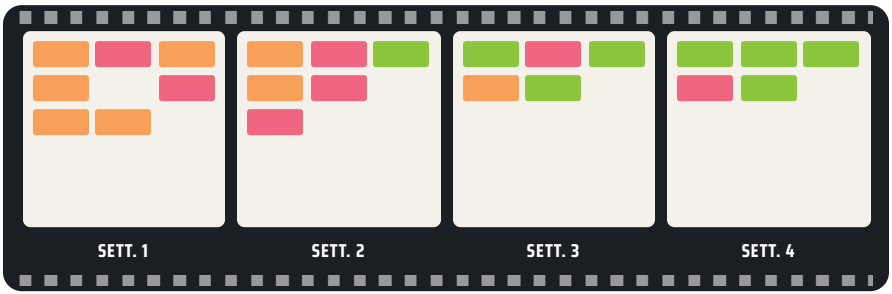
COSA MISURARE	OGGI	FRA 3 MESI
Blocchi aperti da più di 7 giorni		
Ore di riunione di coordinamento a settimana, sommando i partecipanti		
Interventi della direzione per sbloccare, a settimana		
Varianti arrivate dopo il congelamento delle specifiche		
Settimane di ritardo medio sulle consegne		
Commesse consegnate in data, in percentuale		

L'obiettivo non è avere una parete: è che **in sei mesi il team governi la commessa in Obeya da solo**, anche quando tu non entri in reparto.

Le prime quattro righe si muovono in poche settimane: guardale per prime. **Le ultime due** si muovono in mesi, quando le commesse partite con la parete arrivano alla consegna. Non giudicare il metodo da quelle dopo tre settimane.

LA FOTO DEL VENERDÌ

Ogni venerdì, a fine giornata, una foto della parete. Sempre dallo stesso punto, con la data nel nome del file.



Costa dieci secondi e diventa, senza fatica, la storia della commessa:

- **Alla retrospettiva** si scorrono le foto e si vede dove i blocchi restavano fermi.
- **Con la direzione e il cliente** i progressi si mostrano, non si raccontano.
- **In caso di contestazione** resta traccia di cosa era deciso, e quando.
- **Per i nuovi arrivati** è il modo più rapido di capire come lavora il team.

Come fare: la scatta il facilitatore; va in una cartella condivisa per commessa; il nome del file inizia con la data, per esempio «2026-10-16 commessa 204».

09

CAPITOLO NOVE

CHI L'HA GIÀ FATTO

Vengo dal campo, non dalla sala riunioni: due casi e le voci di chi ha lavorato con noi.



DUE STANZE, DUE SETTORI

AUTOMAZIONE INDUSTRIALE · LINEE PER LO STAMPAGGIO DI CHIUSURE

Obeya e Hoshin Kanri a vista su un programma di sviluppo e industrializzazione.

- I direttori di funzione in stanza, con la regola della delega: chi non c'è manda un sostituto che decide.
- Ogni sessione entra con un obiettivo vincolante da chiudere.
- Stime di tempi e costi fatte con il poker plan da ricerca e sviluppo, acquisti e fabbrica, prima di decidere.

TEMPI DI DECISIONE DIMEZZATI · VARIANTI TECNICHE ALLINEATE IN OBEYA, NIENTE PIÙ MODIFICHE SCOPERTE IN OFFICINA

AEROSPAZIALE · AEROSTRUTTURE IN COMPOSITO

Obeya Room su un programma aerospaziale in composito, su due stabilimenti.

- Stand-up di 15 minuti in piedi, con le discussioni tecniche spostate nel parcheggio.
- Burn-down delle ore per codice pezzo, come allarme anticipato sul margine.
- Registro dei problemi con azione correttiva a 7 giorni e un solo responsabile.
- Priorità tra stabilimenti decise sul margine complessivo.

BLOCCHI DI COMMESSA RISOLTI IN OBEYA ENTRO 7 GIORNI, CON UN RESPONSABILE UNICO

LE LORO PAROLE

COSA DICE CHI L'HA PROVATO

RL

"Per me era fondamentale realizzare un cambio culturale nel modo in cui le persone lavorano in azienda, soprattutto tra Ufficio Tecnico e Produzione, e introdurre metodologie capaci di accelerare i tempi di delivery. Con il supporto di Franz e del suo approccio sul campo ci sono riuscito molto prima di quanto immaginassi, arrivando a un risultato fondamentale in termini di fatturato e di marginalità."

ROBERTO LA GRECA *CEO, Plyform Aerospace*



"Non è una scelta, è sopravvivenza. In un mercato che ti travolge, l'unica alternativa è la velocità. MetàHodòs ha preparato la nostra squadra al salto di maturità necessario."

LEONARDO SALAZZARI *CEO, ALL WAYS Aerospace*



"Partenza dal problema reale, dal caso aziendale concreto e urgente. Le soluzioni si sono rivelate immediatamente applicabili e quasi sempre vincenti. Questo approccio ci ha reso indipendenti."

FRANCESCO BERGAMINI *Socio fondatore e GM, ATA Modena*



"Avevo difficoltà di governo e controllo sull'andamento dei progetti. Siamo riusciti a semplificare la comprensione dei processi, con un guadagno in termini di efficienza e un miglioramento dell'efficacia."

MARCO POLIZZI *Socio fondatore, Easyfrontier*



"Arrivavamo da anni di pianificazione con piani bellissimi ma cento azioni contemporanee. Con Franz abbiamo imparato a prioritizzare davvero. Quello che sembrava un ostacolo è diventato uno strumento quotidiano."

MARCO MAZZUCCO *CEO, Blue Assistance (Gruppo Reale Mutua)*

QUANTO MARGINE STAI BRUCIANDO?

Pensa alle ultime tre commesse. Per ogni frase segna 0 se non succede mai, 1 se succede a volte, 2 se succede spesso.

	NELLA MIA AZIENDA…	0	1	2
1	La data di consegna si promette prima che UT e produzione verifichino la capacità.	☐	☐	☐
2	Le varianti del cliente arrivano senza una data limite.	☐	☐	☐
3	La distinta base cambia dopo che gli acquisti hanno ordinato.	☐	☐	☐
4	Un documento o un certificato mancante blocca collaudo o spedizione.	☐	☐	☐
5	Scopriamo il ritardo di uno stampo o di un terzista quando il pezzo non arriva.	☐	☐	☐
6	Al montaggio mancano pezzi o servono aggiustaggi non previsti.	☐	☐	☐
7	La riunione di coordinamento supera l'ora e finisce senza azioni con un nome e una data.	☐	☐	☐
8	Ogni reparto segue la commessa su un proprio foglio Excel.	☐	☐	☐
9	La direzione viene a sapere dei ritardi dal cliente o a fine commessa.	☐	☐	☐
10	Un dirigente deve intervenire di persona per sbloccare i reparti.	☐	☐	☐

0–6 · SOTTO CONTROLLO

I nodi esistono ma li state gestendo. Tieni la rotta e misura.

7–13 · MARGINE A RISCHIO

I nodi ci sono e costano già. Conviene intervenire ora, mentre sono piccoli.

14–20 · MARGINE CHE BRUCIA

Ogni commessa paga i ritardi di tutti. Il conto di pagina 11 è reale.

IL PRIMO PASSO

OBEYA SCAN: LA DIAGNOSI SUL CAMPO

Se vuoi sapere dove brucia margine la **tua** commessa, il primo passo è l'Obeya Scan: una diagnosi di 2–3 settimane in azienda, con il tuo team, che si chiude con il progetto della tua Obeya Room pilota.

PASSO 0
DISCOVERY CALL
30 minuti in video per capire se la tua commessa ha la complessità giusta.

SETTIMANA 1
MAPPATURA
I flussi decisionali reali tra UT, processo, acquisti e produzione.

SETTIMANA 2
IN REPARTO
Colli di bottiglia, ritardi dei terzisti, Excel paralleli.

SETTIMANA 3
ALLA DIREZIONE
Report con priorità, piano di rientro economico e Obeya Room pilota.

TRE GARANZIE

SE IL ROI NON C'È, NON SI PARTE
Se dalla Discovery Call non emerge un recupero di almeno 5 volte l'investimento, non procediamo.

SODDISFATTI O RIMBORSATI
Se il report non mostra nero su bianco colli di bottiglia e piano di rientro, rimborso al 100%.

RISERVATEZZA
NDA bilaterale. Dati, distinte e disegni non escono mai dallo stabilimento.

Per aziende manifatturiere su commessa da 80 a 500 addetti, con ufficio tecnico e officina interni. Due date a trimestre, seguite di persona da Franz. Condizioni economiche e date disponibili sono sulla carta allegata e sul sito.

PRENOTA LA DISCOVERY CALL DI 30 MINUTI

Inquadra il codice oppure chiama Franz al **+39 328 268 2183**.

APPENDICE · DA STACCARE

LA TUA PRIMA PARETE, ZONA PER ZONA

La pagina seguente è un modello da **fotocopiare in A3** per la prima settimana. Quando funziona, lo ridisegnate in grande sul pannello, con il nastro colorato.

- **Testata:** commessa, cliente, data di consegna promessa e prossimo traguardo. È la prima cosa che l'occhio deve trovare.
- **Appuntamenti tra reparti:** le prossime quattro settimane, solo i passaggi di consegna con la loro data. È la regola Sincro.
- **Blocchi aperti:** un post-it arancio per blocco, con un nome e il giorno in cui è comparso.
- **Azioni a 7 giorni:** un post-it rosa per azione, con chi e entro quando. Quando è chiusa diventa verde.
- **Rischi:** i tre rischi principali usciti dal premortem, con chi li sorveglia.
- **Mood:** un pallino colorato per reparto, ogni giorno.

I COLORI, UNA VOLTA PER TUTTE

ARANCIO	ROSA	VERDE
blocco aperto	azione a 7 giorni	chiuso

Il modello è un punto di partenza. Dopo la prima retrospettiva la squadra lo cambierà, ed è giusto così: **la parete migliore è quella che il team ha adattato a sé.**

MODELLO DA FOTOCOPIARE IN A3

COMMESSA
n. e descrizione

cliente

CONSEGNA PROMESSA
data

PROSSIMO TRAGUARDO
cosa e quando

APPUNTAMENTI TRA REPARTI
chi consegna · a chi · cosa · data · rispettato?

SETTIMANA 1	SETTIMANA 2	SETTIMANA 3	SETTIMANA 4

BLOCCHI APERTI
post-it arancio · nome · da quando

AZIONI A 7 GIORNI
post-it rosa · chi · entro quando · verde quando chiusa

RISCHI DAL PREMORTEM
i tre principali · chi li sorveglia

MOOD DEL TEAM
un pallino al giorno per reparto

bene · sotto pressione · serve aiuto

GLOSSARIO

OBEYA

«Grande stanza» in giapponese: il luogo in cui tutto il progetto è visibile a parete. Da noi è l'Obeya Room (o Control Room): il nome dice l'ambiente, non i metri quadri.

STAND-UP

Riunione breve, in piedi, di solito 15 minuti al giorno, su avanzamento e blocchi.

ALLINEAMENTO SETTIMANALE

I 30 minuti in cui i responsabili di funzione decidono davanti all'Obeya.

DECISION WALL

La parete delle azioni: un solo nome e una data entro 7 giorni.

KANBAN

Board a colonne in cui ogni attività si sposta da uno stato al successivo.

BURN-DOWN

Grafico delle ore residue rispetto alla linea prevista: mostra se il margine si sta erodendo.

SINCRO

La regola per cui la parete segue i passaggi di consegna tra reparti.

PREMORTEM

Analisi dei rischi fatta immaginando che il progetto sia già fallito.

POKER PLAN

Stima collettiva con carte girate insieme: mostra quanto una stima è incerta.

METODO A3

Un problema raccontato su una pagina: com'è adesso, dove si vuole arrivare, la causa, le contromisure con un nome e una data, la verifica.

LIGHTNING DECISION JAM

Novanta minuti per decidere in gruppo: si scrive in silenzio, si vota, i problemi si riscrivono come domande, si sceglie per impatto e sforzo.

MATRICE QUALITÀ/VALORE

Strumento per scegliere i fornitori mettendo a confronto affidabilità e convenienza.

GLOSSARIO

Continua dalla pagina precedente.

PARCHEGGIO
Lo spazio in cui finiscono le discussioni tecniche, da fare dopo e solo con chi serve.

RETROSPETTIVA
Momento periodico in cui il team decide cosa tenere e cosa cambiare nel modo di lavorare.

GEMBA WALK
Visita sul posto in cui si lavora, per osservare i fatti invece dei rapporti.

DISTINTA BASE (BOM)
L'elenco strutturato di componenti e materiali di un prodotto.

CONGELAMENTO DELLE SPECIFICHE
La data oltre la quale le varianti passano dall'Obeya con il loro costo.

CONTO LAVORO
Lavorazioni affidate a un terzista con il materiale fornito dall'azienda.

FAT
Factory Acceptance Test: il collaudo di accettazione con il cliente, prima della spedizione.

MATRICE DI AUTO QUALITÀ
Le fasi del ciclo su due assi: in orizzontale dove il pezzo nasce, in verticale dove il difetto viene rilevato. Mostra quanto lontano viaggia un difetto prima di essere visto.

GOLD DIAGONAL
La diagonale della matrice di Auto Qualità: la fase in cui il pezzo è prodotto e quella in cui è controllato coincidono. Quello che non va si scopre subito, quando costa poco.

MATRICE QUALITÀ/LEAD TIME
Incrocia la qualità storica di un fornitore con il lead time dei pezzi che gli affidi. Dice su quali fornitori vale la pena andare di persona.

AUDIT IN FORNITORE
La visita in stabilimento dal fornitore, prima della consegna, sui soli pezzi che la matrice indica come critici.

CERTIFICATO 3.1
Certificato di controllo del materiale secondo la norma EN 10204.

APPENDICE

FONTI E LETTURE CONSIGLIATE

Per chi vuole approfondire le origini dei metodi citati in queste pagine.

- **James M. Morgan, Jeffrey K. Liker**, *The Toyota Product Development System*, Productivity Press, 2006.
  Lo sviluppo prodotto in Toyota, dal ruolo del chief engineer alla grande stanza.
- **Jeffrey K. Liker**, *The Toyota Way*, McGraw-Hill, 2004.
  I principi di gestione Toyota, in una lettura accessibile anche a chi non viene dal lean.
- **Toyota Motor Corporation**, *75 Years of Toyota*, storia aziendale, sezione dedicata alla Prius.
  Il progetto G21 e lo sviluppo della prima ibrida di serie.
- **Gary Klein**, «Performing a Project Premortem», *Harvard Business Review*, settembre 2007.
  L'articolo che ha reso nota la tecnica del premortem.
- **Mike Cohn**, *Agile Estimating and Planning*, Prentice Hall, 2005.
  Stime collettive e planning poker, da cui nasce il poker plan.
- **Hirotaka Takeuchi, Ikujiro Nonaka**, «The New New Product Development Game», *Harvard Business Review*, 1986.
  Lo sviluppo di prodotto a squadra unica, alle radici dei metodi agili.

Le date, le stime e i costi usati negli esempi di queste pagine sono illustrativi. La matrice qualità/valore e le sei regole della stanza sono parte del metodo MetàHodòs.

LE COMMESSE SLITTANO.
L'OBEYA NO.

La commessa alla data promessa, in soli 30 minuti a settimana.
Con un team che in sei mesi governa la commessa in Obeya da solo.

MetàHodòs · Industrial Execution Management
Francesco "Franz" De Sario
Via Albini 27, 40137 Bologna
Tel. +39 328 268 2183
metahodos.com