

Nel Toyota Production System, applicabile a ogni settore economico, si è stimolati a usare l'ingegno per agire sul miglioramento del prodotto. Si eliminano così gli sprechi lungo la supply chain e, a costi inferiori, si mantiene alta la qualità consegnando in fretta. Come con l'edomae sushi...

# Il valore delle persone

**G**li scambi economici intorno al pianeta s'avvantaggiano di mezzi di trasporto dalle dimensioni crescenti che spostano macchinari e merci da una parte all'altra del mondo senza problemi fisici. Tuttavia, se aerei e navi, ma anche camion e treni, si fanno più grandi ed efficienti ottimizzando i consumi energetici, il corretto funzionamento

della supply chain dipende da una miriade di piccole operazioni armonizzate in ogni fase affinché la qualità dell'insieme risulti massima, competitiva, con il minimo dei costi, priva di sprechi. Svolgere oggi queste considerazioni può apparire banale nonostante i tanti casi d'insuccesso dimostrino che applicare principi di buon senso non è poi scontato. A riuscirci - lo dimostra

l'espansione incessante dal Dopoguerra - è stata Toyota che, proprio grazie a continui accorgimenti, anche piccoli ma senza sosta, è giunta alla leadership nell'automotive mondiale mettendo a punto un metodo e una filosofia che portano al concetto di "qualità totale". Un concetto che pervade il sistema organizzativo Toyota Production System (TPS), introdotto nel 1938 insieme

al just in time per la "messa a flusso delle operazioni" e che è formato da due elementi: cambiamento continuo e coerenza con ciò che è stato deciso.

## **Centralità degli individui**

Artefice, protagonista e divulgatore del TPS è oggi Yoshihito Wakamatsu, personaggio certamente singolare, dall'aspetto quasi ascetico, che alla ricerca

## Parola di sensei

**Yoshihito Wakamatsu, sensei (che significa maestro nella lingua nipponica), è nato nella prefettura di Miyagi, nel nord-est del Giappone, nel 1937. Dopo essere entrato a far parte dello staff dirigenziale di Toyota Motor Corporation, alle dirette dipendenze di Taiichi Ohno, si è dedicato all'implementazione e alla diffusione del Tps su diverse aree aziendali, dalle operations passando per gli acquisti fino all'area commerciale.**

della qualità totale e delle procedure che tendono alla perfezione produttiva senza mai illudersi di averla raggiunta per sempre, ha dedicato la propria vita. Logistica ha incontrato Wakamatsu in una sua recente visita in Italia organizzata da Toyota Material Handling Italia e Considi, la società di consulenza internazionale con la quale l'ex top manager collabora, durante la quale il *sensei* è stato ospite illustre dell'evento che ha sancito l'acquisizione della Ovas di Erba (Co) da parte di Toyota Material Handling Italia. Il Toyota Production System può, infatti, essere applicato in tutti i settori industriali, compreso il segmento dei carrelli elevatori che tanta parte ha nel comparto logistico. E Wakamatsu, da oltre vent'anni consulente internazionale (con la Culman di cui è presidente) in numerose imprese che utilizzano il TPS, era la persona più indicata per rendere pubblica l'acquisizione della Ovas (70 dipendenti; 11 milioni di euro circa il fatturato) da parte di TMHIT. Nato nella prefettura di Miyagi, nel nord-est del Giappone, nel 1937, Wakamatsu dopo essere entrato a far parte dello staff dirigenziale di Toyota Motor Corporation alle

dirette dipendenze di Taiichi Ohno, si è dedicato all'implementazione e alla diffusione del Tps su diverse aree aziendali, dalle operations passando per gli acquisti fino all'area commerciale. "Ricordo bene i miei esordi professionali negli anni '50 - racconta il guru nipponico - quando fui inviato con altri giovani ricercatori negli Stati Uniti per apprenderne le metodologie produttive. Sia nelle fabbriche automobilistiche, sia in quelle dei fornitori di componenti prendevamo atto della potenza industriale americana, ma il mio compito consisteva nell'analizzare i processi e le possibilità di applicarli, migliorandoli, alla nostra industria nazionale".

## Migliorare l'organizzazione

Che ancora stentava a risollevarsi dalla grave battuta d'arresto subita in seguito alla sconfitta militare. Un po' in tutto il Giappone si lavorava alacramente per risollevare l'economia e l'attenzione a farlo studiando come produceva chi la guerra l'aveva vinta era massima. Curioso, tuttavia, che gli americani aprissero le porte delle loro fabbriche a membri di quella che si annunciava come la futura classe dirigente giapponese. Come mai? Sarcastica la risposta di Wakamatsu: "Ci consideravano non solo perdenti, ma pure esseri inferiori. Ci lasciavano fare perché erano convinti che poco capissimo e poco potessimo apprendere. Ho spesso avuto la sensazione che ci considerassero a uno stadio evolutivo inferiore". Fu questa scarsa considerazione che gli americani manifestavano nei loro confronti che permise a Wakamatsu e agli altri giovani giapponesi di individuare le possibili aree di miglioramento dei

processi produttivi che avevano la possibilità di osservare. "Quel che mi colpì in particolare furono i numerosi casi di modesta organizzazione lungo le linee di stabilimento. Non di rado gli operai ai quali toccava montare un pezzo dovevano spostarsi dalla loro postazione per andare a prenderlo su uno scaffale dove il componente stava ben confezionato nella sua scatola. Dovevano aprire l'involucro, tornare al loro posto e poi aggiungerlo alla macchina alla quale stavano lavorando. Insomma, facendo la somma di tutte queste che noi consideravamo sprechi di tempo si arrivava a risparmi nei costi davvero consistenti. Che permettevano poi a noi di Toyota, con gli opportuni accorgimenti, di abbassare i costi della produzione".

## L'apporto critico positivo

Nell'ambito del TPS un ruolo determinante ce l'ha proprio la spinta continua ad analizzare le procedure allo scopo di individuare gli sprechi invitando gli addetti ad esporre le proprie osservazioni derivate dall'esperienza quotidiana. "Tanti ne parlano ma con scarsa convinzione interiore, tuttavia l'apporto critico e collaborativo di chi lavora è fondamentale per migliorare i processi e tagliare costi inutili", osserva Wakamatsu. I cui insegnamenti sono di stimolo ai manager italiani che, volendo innestare una marcia in più, assistono agli incontri dedicati alle Pmi da Toyota Material Handling Italia in collaborazione con Considi nei quali viene promossa la diffusione del TPS tra le aziende italiane invitandole a mettere in pratica il lean thinking,

## Produrre solo il necessario

Da "Il valore delle persone nel Toyota Production System":

"Il Toyota Production System è strutturato per eliminare gli sprechi, le attese, il trasporto, le lavorazioni, l'immagazzinamento, le movimentazioni, i difetti, gli scarti e altro ancora. Ma il peggiore di tutti è lo spreco per sovrapproduzione: consuma in anticipo i materiali, utilizza inutilmente i macchinari, energia e personale, necessita di un magazzino e fa alzare i costi".

"Nell'epoca in cui si vendeva ciò che si produceva, i macchinari erano in movimento tutto il giorno. Si considerava che il pieno utilizzo ammortizzasse i costi sostenuti. Tuttavia, con il calare delle vendite, diventavano necessari i magazzini e i magazzinieri, con costi aggiuntivi del materiale e del personale. Alla fine, quindi, anche se l'intenzione era quella di produrre economizzando i costi, questi inevitabilmente salivano. Per avere un profitto bisogna produrre solo ciò che è necessario".

"(...) i grandi lotti sono già in disuso (...) per rispondere alle necessità di ogni singolo consumatore (...) sta infatti prendendo piede nei mercati domestici più maturi il senso dell'utilità del prodotto per il cliente, tanto da definire nuovi modelli di business di tipo BTP (Business to person)".





**Kaizen (cambiamento e miglioramento continuo); kanban (reintegrazione costante delle materie prime e dei semilavorati) e just in time (abbattimento delle scorte) sono elementi basilari del Toyota Production System, che portano alla qualità totale attraverso il lean manufacturing.**

queste fluttuazioni, calano le vendite e il magazzino straripa”. Non conoscono invece recessione le imprese che puntano l’attenzione sulla qualità, sui tempi di consegna e sui costi: “Così facendo ottengono la fiducia dei clienti qualsiasi siano le condizioni economiche”.

### L’edomae sushi

Per insistere su questo argomento *sensei* Wakamatsu fa l’esempio del *sushi*, meglio ancora dell’*edomae sushi*, che impone la necessità di produrre subito quel che è stato ordinato. Per i curiosi si tratta di un *sushi* tipico della cultura Edo (1603-1868), un periodo di forte espansione in cui si diffusero le attività in proprio con uno stile di vita frenetico e poca pazienza. Per cui l’*edomae sushi* è prodotto rispondendo velocemente alla domanda del cliente.

Tornando all’epoca attuale, caratterizzata da febbrili cambiamenti del mercato, Wakamatsu consiglia l’adozione del TPS per il forte stimolo che esercita sulle persone aiutandole ad affrontare senza timori l’evoluzione continua della domanda: “Con cambiamenti talmente rilevanti, con prodotti che rischiano di invecchiare facilmente, i metodi e le tecniche che utilizziamo oggi non saranno adatti domani. È naturale che se il processo a monte e quello a valle variano, cambi pure il processo nel mezzo”. E ancora: “Il TPS promuove l’intelletto delle persone e le pone al centro del proprio sistema. In questo si contrappone a chi, per risparmiare, porta la produzione all’estero o taglia il personale”. ■

che risulta ordinato dal cliente, calibrando gli approvvigionamenti di conseguenza, per evitare stock di magazzino che sono poi altri costi da tagliare.

### Utilizzare l’intelletto

Wakamatsu, autore di “Il valore delle persone nel Toyota Production System” da poco dato alle stampe nella traduzione in italiano, convintissimo della centralità delle persone, invita anche a non distinguere tra lavoratori di concetto e lavoratori di fatica: “Ci si deve chiedere se invece tutti utilizzano l’intelletto”, osserva pungente. Insistendo oltre: “Si ritiene che il TPS sia una tecnica di produzione, ma in realtà è un sistema di management che insegna alle proprie risorse a utilizzare la testa”.

Un punto di vista che il guru nipponico ritiene particolarmente adatto alla nostra epoca nella quale ci si interroga sulla forza competitiva internazionale producendo bene, velocemente e in economia. “Un’epoca in cui la fluttuazione della domanda è improvvisa, la vita del prodotto breve e le variazioni rilevanti. Se non si risponde con flessibilità a

il pensare e agire snello, eliminando attività superflue e limando ostacoli qua e là, in maniera tale da alleggerire le procedure dagli orpelli che appesantiscono i processi produttivi e che li rendono più costosi del necessario. Quanto a Toyota, che nei primi anni ‘60 aveva un fatturato pari a 1/141 di quello della General Motors, nella metà degli anni ‘80 già affinava il TPS compiendo passi avanti giganteschi. Tanto da occupare nel 1970 la seconda posizione nel mercato Usa con una quota del 14% mentre GM era al 18%. Inutile ricordare che la multinazionale nipponica già dal 2007 è la numero uno al mondo nel settore automotive.

### Favorire il cambiamento

Kaizen (cambiamento e miglioramento continuo), kanban (reintegrazione costante delle materie prime e dei semilavorati) e just in time (abbattimento delle scorte) sono elementi basilari del Toyota Production System che portano alla qualità totale attraverso il

lean manufacturing. “Che dev’essere interiorizzato dalle persone per funzionare al meglio”, insiste Wakamatsu spostando l’attenzione sul cambiamento radicale che ha colpito l’industria mondiale intorno alla metà degli anni ‘90: “Sovrapproduzione da un lato e crisi locali dall’altro, fino al disastro Lehman Brothers, hanno fatto sì che il coltello dalla parte del manico non l’avesse più l’industria ma il cliente. Le cui esigenze è sempre più necessario tenere in considerazione. Il prezzo, in sostanza, lo fa il mercato. E visto che un certo margine devo ricavarlo per mantenere in vita l’impresa, devo rivedere l’intera supply chain andando a scoprire dove posso fare saving senza pregiudicare la qualità attesa dal consumatore”.

Tra i segreti, ormai non più tali, di Toyota, vi è il cambiamento dello stile organizzativo, non pianificato ma “a flusso” operato già sul finire degli anni ‘30. Si costruisce cioè solo quello