

A lezione dal sensei Yoshihito Wakamatsu

Approcci, mentalità, tensione al cambiamento e al miglioramento continuo dei propri processi aziendali, spirito critico verso la propria organizzazione, perché c'è sempre margine per migliorare e la risposta agli eventi esogeni può e deve essere trovata al proprio interno: questo è il lean thinking, applicabile a tutte le PMI italiane.

Presentare il *lean thinking* e le tecniche Toyota Production System (TPS) come uno strumento per le PMI italiane, una soluzione, la chiave per rispondere alla crisi, all'incertezza e alla mutevolezza della contingenza socio-economica attuale. È stato questo l'obiettivo dell'evento "Il sistema Toyota per le PMI. L'esperienza Cesab" organizzato a Bologna lo scorso mese di Novembre da Toyota Material Handling Italia, in collaborazione con la società di consulenza Considi, con il patrocinio di Unindustria Bologna

e il sostegno del consorzio Interuniversitario AlmaLaurea. Ospite d'onore il maestro (*sensei*) Yoshihito Wakamatsu, il guru vivente del *Toyota way*, oggi presidente fondatore della società di consulenza Culman, che aiuta le aziende di tutto il mondo ad abbracciare e assimilare il *Toyota way*. Presenti all'incontro anche Leonardo Salcerini, amministratore delegato Toyota Material Handling Italia, Fabio Cappelozza, presidente CONSIDI, Ambrogio Bollini, amministratore delegato Cesab. A fare gli onori di casa Tiziana Ferrari, direttore generale Unindustria Bologna.

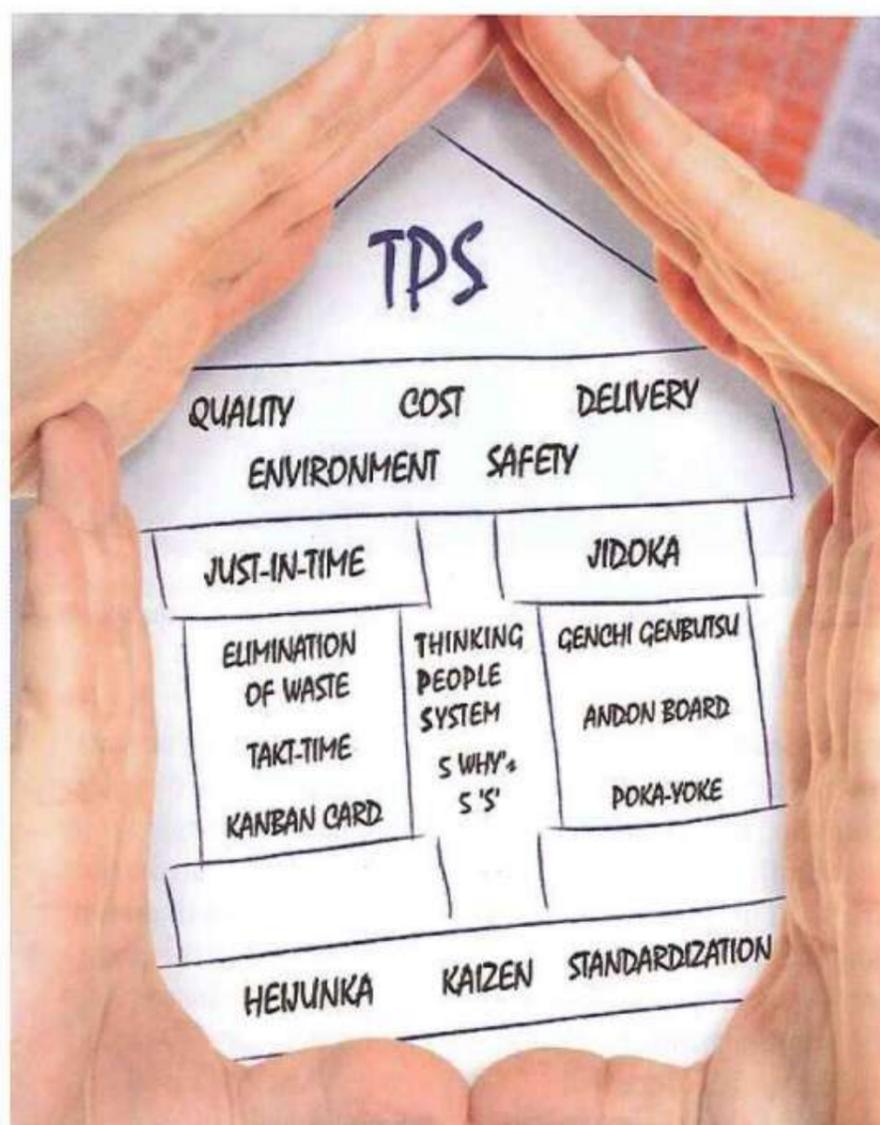
Riccardo Accorsi
Università di Bologna

L'evento ha avuto anche l'obiettivo di spiegare gli elementi chiave del TPS al management delle PMI bolognesi. Parla Cappelozza, senior partner della società di consulenza Considi: «Sbaglia chi crede incompatibili i metodi nipponici con la provincia e il tessuto industriale delle PMI italiane». Italia e Giappone hanno infatti diversi punti in comune (si veda tabella 1). L'elemento principale di diversità fra i due paesi risiede nelle caratteristiche intrinseche delle PMI. In Giappone nascono come partner integrate del colosso capofila, sono relativamente giovani e svolgono un determinato ruolo della supply chain, senza affacciarsi direttamente sul mercato. In Italia, invece, le PMI sono mature, indipendenti e autonome, e integrano al loro interno tutte le funzioni di filiera, dalla progettazione alla distribuzione, passando dalla produzione.

È questo il motivo per cui il TPS in Italia non può essere imposto dall'alto, afferma Cappelozza, ma deve essere cucito da ogni azienda sulle proprie esigenze e in base al proprio contesto.

Linee guida per l'applicazione del TPS

Comuni però sono le linee guida per la sua applicazione: ➔ capire, *in primis*, cosa dia davvero il valore al cliente e individuare le attività per



Il TPS temple.

cui egli è disposto a pagare. Rileggere criticamente il proprio processo aziendale sotto questa ottica per eliminare le operazioni senza valore aggiunto. Come soli strumenti, una profonda conoscenza della propria azienda e la volontà di non fidarsi ciecamente del passato o dell'abitudine; ➔ il secondo aspetto coinvolge il *modus operandi* delle attività e spinge verso la necessità di "fare bene le cose", dal termine giapponese *monozukuri*. Ovvero ridurre le sorgenti di spreco, prevenire le criticità, ottimizzare i movimenti e

razionalizzare gli spazi per incidere direttamente su tempi operativi e costi; ➔ infine accrescere le competenze dei dipendenti, principale risorsa dell'azienda, stimolando un approccio costruttivo e propositivo al lavoro con suggerimenti sul come l'attività va migliorata da parte di chi l'attività la svolge quotidianamente. Sapere ascoltare, in pratica, invece che imporre. Le PMI della tradizione italiana sono una collezione di eccellenze tecniche e umane, che devono però essere tradotte in attività e processi profittevoli nel lungo termine. Per fare ciò il management di ogni azienda deve promuovere tra i dipendenti un senso comune di appartenenza, perché si inneschi una tensione continua e condivisa verso il miglioramento, verso l'individuazione degli sprechi

delle cause di inefficienza. Come, ad esempio, farsi cinque volte la stessa domanda, perché si arrivi alla vera natura del problema e lo si risolve definitivamente. «E questo a prescindere dal fatto che ci sia un parola giapponese, *Kaizen*, che descriva tutto questo», spiega Bollini, leader di Cesab.

Il TPS sul campo

Lo storico marchio bolognese Cesab nasce nel 1942 sotto la guida della Famiglia Maccaferri. Si sviluppa nel business dei mezzi di movimentazione carichi e altri veicoli per lo stoccaggio e l'immagazzinamento. Nel 2000, dopo un primo passaggio di proprietà, viene acquistata da Toyota e diventa la divisione produttiva italiana di Toyota Material Handling. Cesab conta oggi 370 dipendenti a Bologna e impiega altri 240 lavoratori nello stabilimento LTE di Ostellato (Ferrara). L'obiettivo aziendale è rappresentare una eccellenza di innovazione prima che di costo; gli strumenti per conseguirlo: l'accrescimento delle competenze interne e la difesa della proprietà intellettuale, oltre che una illimitata fiducia nelle tecniche *lean* del *Toyota way*. Toyota nasce nel settore automotive nel 1937. Lo stesso anno dà alla luce anche l'ospite d'onore, il *sensei* Yoshihito Wakamatsu, che abbraccia per la prima volta l'azienda automobilistica nel primo dopo guerra. All'epoca un abisso tra US e Giappone nel costo della manodopera e l'efficienza produttiva. Nel 1965 Toyota produce 700.000 automobili l'anno. Poi l'*escalation* che ci porta ai giorni nostri. Nel 2011, prima del catastrofico Tsunami che ha colpito il Giappone, sono state 7.2 milioni le automobili vendute nel mondo.

Tabella 1 - Punti in comune Italia-Giappone

	Italia	Giappone
Occupati PMI	3.800.000	4.690.000
% Occupati PMI	81% (fonte Eurostat)	70% (fonte METI)
	Assenza risorse naturali	
	Assenza risorse finanziarie	
	Diffusa propensione al risparmio	



Le PMI della tradizione italiana sono una collezione di eccellenze tecniche e umane, che devono essere tradotte in attività e processi profittevoli nel lungo termine. Per fare ciò il management di ogni azienda deve promuovere tra i dipendenti un senso comune di appartenenza.

Cinquant'anni in cui i volumi di produzione e i fatturati sono decuplicati. Cinquanta anni in cui ha giocato e gioca tutt'oggi un ruolo fondamentale l'applicazione delle tecniche *lean* o TPS introdotte e sviluppate da Toyota stessa come nuovo modello produttivo e organizzativo.

Parla il *sensei* e parla la storia di Toyota, un modello che dopo la rivoluzione Fordiana ha segnato la storia industriale mondiale dell'ultimo secolo. Uno dopo l'altro vengono snocciolati i segreti del successo della casa giapponese che hanno fatto scuola per il resto del mondo: dalla logica *pull* (in tiro) per produrre solo quanto e quando serve al Just-In-Time (JIT), dalla centralizzazione delle fasi di progettazione e produzione, per rispondere ai crescenti costi di trasporto, al passaggio dal *make-to-stock* al *make-to-order*, fino alla razionalizzazione dei fornitori al fine di standardizzare i componenti, il loro approvvigionamento e la loro gestione. Seguono i numeri, risultati impressionanti dell'applicazione del TPS in Toyota prima e in piccole e grandi aziende in tutto il mondo poi: incrementi del tasso di saturazione macchine dal 75% al 95%, aumenti di produttività superiori al 50%

con eccezionali picchi del 100%, per arrivare a riduzioni del tempo di ciclo da 56 ore a 48 minuti.

I risultati del modello TPS sono tangibili anche in Cesab nei grafici e nei report aziendali e impattano significativamente sulla qualità, sui costi di produzione e di *setup*, sulla rotazione del magazzino.

Ma il beneficio più grande è qualcosa che non si può toccare o racchiudere in un grafico, e si chiama internazionalizzazione di una PMI, riconoscimento, fiducia e credibilità, come assicura fiero Bollini. Il solo modo per guardare al futuro con prospettive e serenità.

Cambiare mentalità e approccio

Legittima la provocazione sul come far coesistere un approccio TPS e il costoso cambiamento di mentalità e organizzativo che ne consegue, con la minaccia di una manodopera sempre più a basso costo dei Paesi emergenti e de-sindacalizzati. Il tema è caldo e quanto mai concreto in una contingenza socio economica in cui la strada del Far East è percorsa anche da molti imprenditori italiani nel tentativo di rispondere alla sfida del *low cost* con le stesse armi. «Non c'è futuro per chi

intraprende questa strada», afferma Salcerini. Non si può competere sfruttando i punti di forza altrui. E anche qui il TPS può essere di grande insegnamento. Il miglioramento continuo è infatti concepito come accrescimento delle competenze interne ed evoluzione dei processi organizzativi aziendali, al netto delle diverse culture, abitudini e regolamenti e diversità che ogni Paese ha. Trasferire la produzione in Vietnam - esemplifica Cappelozza - fa certamente risparmiare in manodopera, ma innesca una *escalation* al ribasso che dequalifica la forza lavoro e la qualità complessiva del prodotto. E ancora più grave allontana il lavoratore dall'oggetto del suo lavoro, inibendolo dal processo di acquisto del prodotto, al di sopra delle proprie disponibilità economiche. Al contrario, il TPS insegna l'importanza di creare le condizioni per produrre e vendere nel presente e nel futuro, per rispondere a concrete esigenze di benessere sociale e individuale e non per saturare dei magazzini. E ancora, laddove la globalizzazione è male interpretata come una rincorsa al contesto che offre il minore costo di produzione,

il TPS impone un radicale cambiamento di mentalità, perché afferma sostanzialmente che il Far East è una scusa, una scappatoia per coloro i quali non vogliono migliorare. Il vero miglioramento continuo va infatti ricercato al proprio interno, da raggiungere con e attraverso le persone, veri *asset* aziendali. «Le risorse umane - citando una frase storica di Taiichi Ohno, padre del TPS - sono qualcosa al di sopra di ogni misurazione e le loro capacità possono estendersi illimitatamente quando ogni persona comincia a pensare». Yoshihito Wakamatsu siede al centro del palco e, dopo aver ascoltato gli interventi degli altri oratori, prende la parola e afferma: «TPS non è solo Toyota Production System, bensì Toyota Profit System». È infatti un approccio, uno stile volto a ottimizzare l'azienda in tutti i suoi aspetti, alla ricerca del miglioramento continuo, alla riduzione degli sprechi di ogni natura, e all'eliminazione delle loro cause. Non è - conclude il *sensei* - solo un sistema produttivo, quanto più una risorsa evolutiva che deve supportare e sostenere l'azienda a sopravvivere e mantenersi sana e prospera nel mercato globale, nella competizione, nell'incertezza. È lo specchio dell'azienda rivolto al suo interno, per mostrare che la soluzione a problemi tipici e comuni alle PMI nipponiche, italiane e ovunque - come la crisi economica e del credito, il deprezzamento della manodopera dei Paesi emergenti e la globalizzazione - va cercata al proprio interno, evolvendo, mutando. Citando Charles Darwin: «Non il più forte o il più intelligente vince, ma colui che meglio si adatta al cambiamento». ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA