

HR/organizzazione

Toyota system, una metodologia fondata sulla caccia agli sprechi

“

I giapponesi fanno scuola per la gestione aziendale: sul semplice principio filosofico “ogni cosa merita di essere migliorata” è basata la crescita economica di tutto il Paese

”



di Rino Sardo

Tra le componenti che aiutano l'ascesa di Toyota - azienda eccezionale che ancora oggi non cessa di stupirci - sicuramente predominante fu quella del Tps Toyota Production System. Si tratta di una metodologia formidabile assolutamente “inventata” internamente dall'azienda nipponica, la quale si fonda sulla mentalità razionale, sul coinvolgimento di tutti, e come elemento chiave, sulla continua e ostinata caccia agli sprechi (Muda).

Il sistema Toyota comprende diversi passi e strumenti che, anche considerati singolarmente, rappresentano un supporto innovativo notevole per le aziende. Tra gli strumenti principali ricordiamo il Tpm Total Preventive Maintenance, relativo alla manutenzione strategica; il Jit Just in Time concernente l'ottimizzazione dei flussi logistici dei magazzini; il Tqm Total Quality Management, insieme di strumenti e di logiche in grado di comprendere le problematiche di un prodotto e di un processo, tutta l'impresa deve essere coinvolta nel raggiungimento dell'obiettivo (mission). Ciò comporta anche il coinvolgimento e la mobilitazione dei dipendenti e la riduzione degli sprechi in un'ottica di ottimizzazione degli sforzi. Ma la vera fonte dell'evoluzione dell'industria giapponese va ricercata a monte di tutti questi indubbi cambiamenti del sistema produttivo. Essa si trova nel vecchio principio filosofico: “ogni cosa merita di essere migliorata”.

È sull'applicazione sistematica e metodica di questo semplice principio che si è basata tutta la crescita economica del Giappone. Il successo derivante dall'aver trasformato questo principio in un eccellente sistema di gestione di impresa si spiega con il diverso approccio che il Giappone ha avuto verso il mi-



“

Nella cultura occidentale

il miglioramento è perseguito con drastiche operazioni di cambiamento, mentre in Giappone è visto come un processo continuo e graduale

glioramento.

Infatti, mentre nella cultura occidentale il miglioramento è per lo più perseguito con operazioni drastiche di cambiamento da cui si aspetta un immediato ritorno dell'investimento, in Giappone il miglioramento è visto come un processo continuo e graduale. Più precisamente, è visto nel vero significato del termine giapponese “kaizen” che è co-

munemente tradotto con “miglioramento continuo”. Si riferisce, infatti, a un percorso di miglioramento che procede con costanza ininterrotta e che coinvolge l'intera struttura aziendale. Il termine kaizen, infatti, è la composizione di due termini giapponesi: Kai (rinnovamento) e Zen (via).

Il kaizen, presentato inizialmente dalla Toyota e applicato sempre più in tutto il mondo, si basa sul principio che detta le fondamenta di questa “filosofia”: “L'energia viene dal basso”, in altre parole il risultato in un'impresa non è dovuto esclusivamente alle decisioni del management, ma anche dal lavoro diretto su prodotti e processi. Il management assume dunque una nuova funzione, non tanto legata alla gestione gerarchica, quanto alla guida e al supporto dei diretti collaboratori coinvolti nella produzione come nelle altre attività operative che contribuiscono al fine d'impresa.

Esso trova le sue radici nel vecchio detto giapponese: “Se non si vede un uo-

mo per tre giorni, i suoi amici dovrebbero guardarlo attentamente per scoprire quali cambiamenti si sono verificati". In questo detto è sottintesa la convinzione che ogni cosa, anche se di poco, cambia continuamente. Trasportando tale concetto in azienda, significa non far passare giorno senza che si produca qualche miglioramento, anche se piccolo. Tale convinzione, radicata nella cultura giapponese, è meno conosciuta nella realtà industriale occidentale, in cui le aziende sostanzialmente possono rimanere inalterate nella struttura e nella forma anche per molti anni e dove i soli cambiamenti visibili sono nelle innovazioni tecnologiche ad alti investimenti.

Il management giapponese vede il miglioramento suddiviso in due fasi: il kaizen e l'innovazione. Kaizen, come detto sopra, significa migliorare con sforzi di piccola entità, ma continui. Innovazione significa modificare radicalmente attraverso sforzi temporanei, ma di grande entità.

Con la continuità come sua primaria caratteristica, il kaizen (tanti piccoli miglioramenti) si contrappone al kakushin (innovazione) e al kairyo (un grande miglioramento). Kakushin e kairyo sono decisi dalla direzione e richiedono un grande investimento; il kaizen è fatto ogni giorno da tutto il personale.

Da quanto detto, è evidente che il miglior sistema di gestione è quello che prevede la coesistenza e l'impiego in azienda di entrambi i sistemi: dell'innovazione, per definire il nuovo standard rivoluzionario e del kaizen, per far sì che le innovazioni non siano corrose col passar del tempo.

Un'azienda che applica questa strategia avrà delle procedure standard suscettibili di continui cambiamenti e miglioramenti; nel frattempo però queste procedure costituiscono degli standard assoluti e come tali sono da rispettare fino all'introduzione del nuovo miglioramento.

Le attitudini e gli strumenti forniti dal Tps aumentano la consapevolezza e forniscono nuove prospettive su come identificare gli sprechi e di conseguenza anche opportunità mai sfruttate.

Per perseguire l'eliminazione dei Muda (sprechi) si opera su tutti gli aspetti del processo produttivo con un approccio basato sul miglioramento continuo e a piccoli passi, appunto il kaizen. Con questa metodologia bi-

sogna impegnarsi nella riduzione di quei processi che non creano valore aggiunto sul prodotto, in altre parole eliminando tutte quelle cose che il consumatore non è disposto a pagare.

Gli straordinari risultati ottenuti utilizzando questa nuova filosofia produttiva hanno portato all'affermazione planetaria del Tps, ribattezzato anche Lean Production (Produzione snella) per evidenziare l'aspetto di eliminazione di tutto ciò che essendo superfluo appesantisce il sistema generando costi anziché valore. Un processo aggiunge valore producendo beni o servizi per cui un cliente è disposto a pagare. Un processo consuma risorse e lo spreco

“ Il Lean management è soprattutto una filosofia manageriale: abbraccia tutti gli ambiti e non può essere visto come un programma di riduzione dei costi a breve termine

si manifesta quando sono utilizzate più risorse di quelle richieste per produrre i beni o i servizi che il cliente effettivamente vuole.

Il metodo Toyota Lean Production è tuttora un modello organizzativo di eccellenza.

Tra i diversi sotto-componenti della Lean Production vanno ricordati almeno i principali, ovvero: Lean Thinking che rappresenta un modo di pensare allineato alla razionalità, il cui risultato tangibile è proprio la Lean Production. Il Lean Thinking è il pensiero snello che alimenta l'azione e guida il modo di vedere, capire e interpretare le esigenze dell'azienda e del cliente per operare in ma-

niera diretta, efficiente, razionale, immediata, consumando il minor numero di energie e garantendo la massima resa. A volte il Lean Thinking è utilizzato erroneamente come sinonimo dell'intero metodo Lean Production di cui però rappresenta solo una parte. Il Lean Management rappresenta l'insieme degli approcci manageriali, degli strumenti tecnici, operativi e razionali per guidare dall'alto una trasformazione snella. Rispetto agli altri sotto-metodi è un approccio trasversale che deve essere presente in ogni manager e in ogni middle manager, come linea guida per l'azione. Ma attenzione, non si può semplicemente "fare" Lean: la trasformazione Lean abbraccia tutti gli ambiti operativi di una realtà e non può essere vista come un "progetto" o un programma di riduzione dei costi a breve termine. In questo senso, il Lean management è soprattutto una filosofia manageriale, un sistema di valori e comportamenti che vanno oltre la mera applicazione dello strumento e che, una volta interiorizzati, costituiranno il nucleo portante della cultura aziendale. Questi, e gli altri non citati, sono tutti sotto metodi molto interessanti; va tuttavia ricordato che questi vari sotto-metodi sono tutti compresi nella Lean Production, e a volte sarebbe quasi sconveniente avere un approccio parziale, finalizzato a enfatizzare solo uno di questi sotto metodi. Per questo motivo spesso parlando comunque di metodo Toyota, cioè di Lean production, si sottintende l'approccio tutto campo che tiene conto di tutti questi sotto-metodi, e di altri ancora.

«Le pmi italiane sono un dono della civiltà. Non si trovano altrove i prodotti brillanti che sono in grado di sfornare. Ma per non restare travolte sulla scena internazionale adesso è necessario che sappiano rimodellare di continuo il proprio management. E la miglior formula in termini di risultati si sta dimostrando il Lean management, l'organizza-

zione snella, che elimina tutte le attività che non producono valore. Cioè tutto ciò che dilaziona il raggiungimento della soddisfazione del cliente».

A dirlo in occasione di un evento organizzato dal Cuoa, è James P. Womack, fondatore e presidente del Lean enterprise institute, organizzazione di riferimento a livello mondiale sulle tematiche di Lean Management.

rino@rinosardo.it

