

TOYOTA WAY

Yoshihito Wakamatsu

I 10 insegnamenti di Taiichi Ōno



FrancoAngeli

CONSIDI

Toyota Way presenta in Italia alcuni dei più importanti scritti sui principi e sulle tecniche applicative del *Sistema Toyota*, illustrando alle piccole e medie aziende manifatturiere italiane come trovare nell'esperienza della grande società giapponese una miniera preziosa di metodi e suggerimenti per affrontare con successo la difficile fase competitiva di questi anni.

Toyota Way nasce da una partnership con **Considi**, uno dei marchi storici di riferimento nella consulenza direzionale in Italia, e dal suo rapporto esclusivo con l'erede di Taiichi Ohno, il Sensei **Yoshihito Wakamatsu**.

Tutti i testi proposti sono di taglio pratico, concreto e pragmatico.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

TOYOTA WAY

Yoshihito Wakamatsu

I 10 insegnamenti di Taiichi Ōno

traduzione dal giapponese di Rosario Manisera
edizione italiana a cura di Fabio Cappelozza

FrancoAngeli

CONSIDI

Progetto grafico di copertina: *Elena Pellegrini*

Titolo originale: *Toyota shiki: oni jikkin.*
Watashi ga ŌnoTaiichi kara mananda koto.
Copyright © 2007 Yoshihito Wakamatsu

Traduzione dal giapponese di Rosario Manisera

Copyright © 2011 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

I 10 insegnamenti di Taiichi Ōno, colui che ha plasmato la Toyota	pag. 11
Prefazione di <i>Fabio Cappelozza</i>	» 13
Introduzione di <i>Yoshihito Wakamatsu</i>	» 15
Primo insegnamento Tu sei un costo Prima di tutto riduci gli sprechi Senza far questo, non potrai sviluppare le tue capacità	» 19
Gli sprechi tendono a essere nascosti. Prima di tutto evita i segreti e non nascondere nulla sul lavoro	» 19
Raccogli i piccoli numeri. Arriverai a visualizzare grandi sprechi	» 23
Non fare programmi con i numeri del passato. Ere- diteresti anche gli sprechi	» 27
Misura te stesso con la produttività. Essere indaffa- rati non vuol dire essere produttivi	» 31

Non si fabbricano delle cose; “si fabbricano delle cose necessarie”

pag. 35

Secondo insegnamento

**Una volta che hai cominciato, persevera nell'attività
Non rinunciare fino a quando non ne sei
veramente capace**

Fermarsi a metà strada può diventare un'abitudine » 41

Non pensare di aver capito tutto. Ci sono ancora delle scoperte da fare » 41

Evita le misure d'emergenza. Fai in modo che diventi un'abitudine “completare alla perfezione quanto va fatto sul posto” » 45

Non fare “nei limiti del possibile”, fai “finché puoi” » 49

Anche se soddisfatto, non essere presuntuoso. Anche se hai fiducia in te stesso, non essere troppo sicuro di te » 52

Terzo insegnamento

**Cerca di trovarti in difficoltà e metti in difficoltà
gli altri**

**Si creerà così un divario di capacità rimarchevole
con chi ama la vita comoda** » 57

Aumenta la produzione limitando il numero dei lavoratori. Il segreto della crescita sta solo in questo » 57

Non prendere decisioni sul lavoro in base alle “possibilità”, ma prendi l'abitudine a decidere sulla base delle “necessità” » 61

Non insegnare le risposte. Trova il modo per far riflettere » 65

Cambia mentalità. Quando hai voglia di qualcosa, prova a pensare: “se ne può fare a meno”. Quando devi aumentare qualcosa, pensa a come diminuirla » 69

Per smuovere le persone bisogna scuotere le loro emozioni. Per questo bisogna crear loro delle difficoltà

pag. 73

Quarto insegnamento

Il tuo rivale ti è superiore

In altre parole, tu puoi essere vincitore

solo se cominci adesso » 79

Non stare ad aspettare troppo il momento propizio.
Perderai l'occasione » 79

Qualsiasi cosa, falla subito. Riordina qualsiasi cosa
immediatamente » 83

Una soluzione può essere prevista anche per domani,
ma una buona soluzione puoi approntarla solo oggi » 86

L'accumulo di esperienze migliora il lavoro » 90

Quinto insegnamento

Lascia una traccia nel tuo lavoro

Se ti si comanda dieci, con il tuo ingegno

cerca di fare undici » 93

Non ti fermare dicendo "l'ho fatto"; vai avanti di-
cendo "posso fare molto di più" » 93

Non fare come ti vien detto, ma aggiungici il tuo in-
gegno » 96

Evita il conformismo. È la causa dell'affaticamento
della manodopera » 99

Non insegnare. Fai prendere coscienza » 103

Sesto insegnamento

**Fatti seguire, ma senza costringere nessuno
a inginocchiarsi**

**Per questa ragione devi, più di chiunque altro,
guardare alle persone con lungimiranza** » 107

Materiali appropriati, luoghi appropriati e, in più, “tempo appropriato”	pag.107
Prenditi cura degli altri e spendi tempo per loro. Comportandoti in questo modo la gente comincerà a rivolgerti la parola	» 111
Anzitutto, non far fare. Mostra tu per primo come fare	» 114
Non far sudare le persone. Vengono a mancare le idee	» 117
Settimo insegnamento	
Prima di tutto di’ “ci riesco”	
Troverai allora il modo per farlo	» 121
Crede nel “poter fare”. Dubitare del “non poter fare”	» 121
L’ingegno è distribuito egualmente. La differenza sta nel modo di esternarlo	» 124
Non apprezzare i critici. Non completare un giudizio con una critica	» 127
Se non vuoi essere troppo indaffarato devi correggere il sistema	» 131
Ottavo insegnamento	
Fai dell’insuccesso il tuo punto di forza	
L’autentica fiducia in se stessi e perfino la buona fortuna nascono dal sollevarsi dopo una caduta	» 135
Se vuoi avere buoni risultati non devi darti per vinto	» 135
Non rinunciare affermando “è un insuccesso”. Pensa che “non vuoi avere un insuccesso”	» 138
Se vuoi ricevere supporto devi ridurre le direttive	» 142
Renditi conto della falsità dei numeri. Chi insegna è il <i>genba</i>	» 145
Nono insegnamento	
Evita di aggravare le condizioni di lavoro	
Le persone sfruttano nel migliore dei modi il proprio cervello per “stare più comode”	» 151

Lavorare “nella media” non è confortevole. È più comodo lavorare “alla massima velocità”	pag.151
Migliora il pattern dell’insuccesso. Migliorerà anche il pattern del successo	» 155
Se gli obiettivi sono elevati, il punto di partenza può essere basso	» 158
Si può decidere sulla base del profitto, ma non bisogna decidere solo sulla base del profitto	» 162
Decimo insegnamento	
Le critiche dei clienti sono un richiamo per il successo	
Non lasciatele sfuggire, non esserne diffidente	
Riflettici a lungo	» 167
Se vuoi cambiare l’altro, devi cambiare te stesso	» 167
Di’ con delicatezza le cose difficili. Ripeti più volte le cose facili	» 171
La forza della convinzione di “poter fare” e della convinzione di “non poter fare” è la stessa	» 175
Crea un buon gruppo. Una volta creato, miglioralo ininterrottamente	» 179
Postfazione	» 183
Breve glossario TPS (Toyota Production System)	» 187

I 10 INSEGNAMENTI DI TAIICHI ÒNO, COLUI CHE HA PLASMATO LA TOYOTA

1. Tu sei un costo. Prima di tutto riduci gli sprechi. Senza far questo, non potrai sviluppare le tue capacità.
2. Una volta che hai cominciato, persevera nel lavoro. Non rinunciare fino a quando non ne sei veramente capace. Fermarsi a metà strada può diventare un'abitudine.
3. Cerca di trovarti in difficoltà e metti in difficoltà gli altri. Si creerà così un divario di capacità rimarchevole con chi ama la vita comoda.
4. Il tuo rivale ti è superiore. In altre parole, tu puoi essere vincitore solo se cominci adesso.
5. Lascia una traccia nel tuo lavoro. Se ti si comanda dieci, con il tuo ingegno cerca di fare undici.
6. Fatti seguire, ma senza far inginocchiare nessuno. Per questa ragione devi, più di chiunque altro, guardare alle persone con lungimiranza.
7. Prima di tutto, di' "ci riesco". Troverai allora il modo per farlo.
8. Fai dell'insuccesso il tuo punto di forza. L'autentica fiducia in se stessi e perfino la buona fortuna nascono dal sollevarsi dopo una caduta.
9. Evita di aggravare le condizioni di lavoro. Le persone sfruttano nel migliore dei modi il proprio cervello per "stare più comode".
10. Le critiche dei clienti sono un richiamo per il tuo successo. Non lasciatele sfuggire. Non essere diffidente. Riflettici a lungo.

Prefazione

La collana *Toyota Way* vuole essere “il modo per condividere con i lettori il mio percorso a fianco del *sensei* Wakamatsu; ogni libro è la tappa di un cammino da fare insieme, un cammino lungo e per nulla facile, come tutte le cose importanti e vere della nostra esistenza, per ricercare insieme quei percorsi e riconoscere quei modelli che ci porteranno a individuare il nostro proprio modo di ‘fare azienda’”.

Con queste parole avevo presentato il progetto editoriale *Toyota Way* nella prefazione al primo volume e posso dire che questo mio intento è ancor più sentito e forte oggi, con questo nuovo libro, secondo passo del cammino che insieme abbiamo cominciato.

I 10 comandamenti di Taiichi Ōno è un libro diverso, particolare, caratterizzato da un’umanità e un’incisività difficilmente riscontrabili nei testi tecnici che parlano di TPS o di *lean transformation*. Perché al centro di questo libro non ci sono i principi, gli strumenti, le metodologie o i casi aziendali: c’è l’uomo. C’è Taiichi Ōno, colui che ha plasmato la Toyota.

“L’orco del *kaizen*” lo chiamava chi, come Yoshihito Wakamatsu, ha lavorato al suo fianco conoscendone a fondo la coerenza e la severità.

Io, invece, nel leggere questo libro, mi sono ritrovato a pensare a Ōno come a un *samurai*, il *Bushidō* (*Bu*: le arti marziali; *Shi*: il guerriero; *Dō*: la via) del TPS. I *samurai* giapponesi infatti non si caratte-

rizzano tanto per la capacità di conoscere e utilizzare le arti marziali, quanto per i loro principi morali, la loro disciplina, il loro senso dell'onore e del rispetto, che li porta a raggiungere un equilibrio di qualità fisiche e morali quasi perfetto.

E sono proprio il rigore prima di tutto verso se stesso, la tenacia e la coerenza, gli elementi fondamentali che emergono dai comportamenti di Ōno quando, capitolo dopo capitolo, ci accompagna nel suo viaggio verso la sistematizzazione del sistema Toyota.

Ogni capitolo costituisce un tassello essenziale del TPS, raccontato con esempi di vita vissuta nel *genba*, dove le difficoltà e le domande dei collaboratori di Ōno di fronte ai problemi più vari, trovano sempre in lui non una risposta, ma uno stimolo alla riflessione e alla crescita.

Credo che anche voi, così come è successo a me, nel leggere questo libro possiate identificarvi nelle diverse situazioni e nei diversi protagonisti, siano essi i responsabili di stabilimento, gli impiegati amministrativi o gli operai di linea, e possiate trovare, pagina dopo pagina, le chiavi di lettura con cui interpretare e risolvere le problematiche che giornalmente incontrate nelle vostre aziende.

E ancora di più adesso, dopo aver conosciuto più da vicino Taichi Ōno, possiamo ribadire con più forza che il TPS rappresenta davvero la cultura aziendale, una cultura che si può affermare e sistematizzare solo attraverso le persone di tutti i tipi e di tutti i livelli che lavorano nelle aziende; e sono sempre e solo le persone che ne garantiscono l'evoluzione verso quella perfezione che è racchiusa nell'immagine di un ciliegio in fiore.

Fabio Cappellozza
Presidente ConsiDi

Introduzione

Tra i membri della Culman, la mia azienda di consulenza, diverse altre persone oltre a me hanno lavorato alle dipendenze di Taiichi Ōno. La loro prima espressione quando parlano di Ōno, ricordando quel periodo, è: “avevo paura”.

Quando facevamo attività di *kaizen* nei reparti di produzione e si spargeva la voce che “era arrivato il signor Ōno”, cercavamo di nasconderci dietro le macchine. In qualche modo cercavamo di farci piccoli piccoli per non esporci al suo sguardo, per non essere chiamati.

Quando però, sfortunatamente, capitava di sentirsi apostrofare “vieni qua un momento”, allora poteva accadere che Ōno ci gettasse addosso, con violenza, i pezzi in corso di lavorazione che avevamo nascosto, oppure che ci comandasse di “metterci in piedi in mezzo a un cerchio e di osservare il *genba*”¹, o di “andare al suo seguito portando una scatola” o qualcosa d’altro. C’è anche chi ha assistito con i propri occhi alla scena in cui tagliava sommariamente con le forbici la cravatta del personale di staff che gironzolava per il *genba* in giacca e cravatta.

Noi giovani ci spremeavamo disperatamente le meningi per cercare di rispondere in qualche modo a quel che Ōno diceva, senza capirne il significato, provando a risolvere i problemi che ci poneva.

A proposito di Ōno, i membri della Culman dicono ancora: “Il

¹ *Genba* (現場), o *genchi* (現地), è il luogo concreto in cui si svolge un’attività e in cui il valore viene creato. In ambito *manufacturing* ci si riferisce direttamente ai reparti produttivi.

nostro modo di guardare al Signor Ōno è cambiato di colpo quando ci siamo allontanati dalla Toyota rispetto al tempo in cui ne facevamo parte”.

La straordinarietà e la grandezza di quanto ci diceva Ōno, nel suo significato autentico, come è capitato nel mio caso, sono state comprese dopo che abbiamo cominciato a occuparci della diffusione del management e del metodo Toyota in aziende diverse dalla Toyota stessa.

Ci troviamo di fronte al fatto che il “senso pratico della Toyota” si scontra con la “mancanza di buonsenso” della società in generale. Inoltre, ci ritroviamo spesso a promuovere il rinnovamento della produzione, passo dopo passo, cercando di far ragionare e di convincere coloro che hanno una mentalità diversa. In questo processo, abbiamo potuto capire per la prima volta cosa Ōno volesse veramente dire e quali fossero i suoi crucci e le sue difficoltà. E gradualmente abbiamo cominciato a essergli riconoscenti dal profondo del cuore, poiché siamo in grado, in qualche modo, di svolgere il nostro lavoro proprio perché siamo stati temprati in maniera così rigorosa dalla Toyota e da Ōno.

Quando Fujio Chō era Presidente della Toyota, ottenni da lui alcune righe di presentazione per il mio primo libro *Hitozukuri e Monozukuri secondo lo stile Toyota*² e in esse si trova l’elogio più grande di Ōno: “Agendo come manager e, a volte, come formatore, egli aveva delle convinzioni incrollabili”. Esattamente. Proprio così.

Negli anni recenti, l’interesse per il metodo Toyota, costituito dal Sistema di produzione Toyota, dal suo sviluppo e dalla sua applicazione, si è fatto sempre più forte. Tra i libri che si possono leggere a titolo di informazione, senza limitarsi ai miei testi, è menzionato quasi sempre il nome di “Taiichi Ōno”. Molte persone che conosco quando si trovano di fronte a un problema complesso o sono in dubbio su un giudizio da dare, si rileggono i testi di Ōno, *in primis*, *Il Sistema di produzione Toyota*. Poi si domandano: “Come si sarebbe comportato il signor Ōno in queste circostanze?”.

² *Hitozukuri* (人づくり) sta a indicare la formazione creativa delle persone, l’attività per plasmare il personale aziendale. *Monozukuri* (モノづくり) è l’attività manifatturiera, il *manufacturing* inteso anche come capacità di saper fare le cose.

Non c'è dubbio; è proprio smisurata l'influenza che Ōno ha avuto sul metodo Toyota!

È più che naturale che vi siano persone che vogliono approfondire la conoscenza della persona, del pensiero e del modo di lavorare di Ōno. È qui che trova la sua motivazione questa mia opera, *I dieci insegnamenti di Taiichi Ōno*³, che si basa principalmente sulle parole di Ōno.

Certo, Ōno non ha mai parlato di “10 insegnamenti”. I “10 insegnamenti” illustrati in questo volume sintetizzano il modo di vedere, il modo di pensare e il modo di comportarsi di Ōno, che ho avuto modo di apprezzare e di approfondire con l'esperienza. dal tempo in cui ero in Toyota agli anni in cui ho lavorato per diffondere il metodo Toyota fino ai nostri giorni. Probabilmente Ōno potrebbe anche arrabbiarsi: “Io, non ho mai detto una cosa simile!”. Penso, tuttavia, che l'opera non contenga errori rilevanti dal momento che riporta con sincerità quel rigore e quell'atteggiamento che io, attraverso l'esperienza personale, ho avvertito proprio come essenza della sua personalità.

Ciò che è importante è “credere nell'ingegno umano e nelle potenzialità degli esseri umani”, come pure “formare le persone valorizzando al massimo il loro ingegno”. In Ōno, nelle sue convinzioni più profonde, questa fede era incrollabile.

Non c'è forse oggi qualcosa che manca sia nei reparti produttivi sia negli enti indiretti delle aziende? Parlo dell'atteggiamento che porta ad affrontare compiti difficili e ardui, con cui si temprano gli uomini, con un forte senso di “fede nell'ingegno umano e nella formazione delle persone”.

Taiichi Ōno è un uomo che ha mostrato un rigore tale da spendere a volte anche tre giorni per trovare la causa di origine di prodotti difettosi. I collaboratori da lui diretti conservano un ricordo terribile di

³ Letteralmente, il titolo giapponese dell'opera sarebbe *I dieci insegnamenti dell'orco*. Il termine giapponese *oni* (鬼), “orco”, indica in genere creature giganti e mostruose – di vari colori ma soprattutto rosso, blu, nero, rosa e verde – con artigli, capelli arruffati e due corna sulla testa. Anticamente venivano descritti anche come esseri benevoli in grado di tenere alla larga gli spiriti maligni e di punire i malfattori. Il termine in Giappone viene anche utilizzato per indicare una persona patita del lavoro, temeraria nella lotta e implacabile. Ed è con questo significato che in questo testo si parla di Ōno come dell'Orco.

quei momenti. La sua severità, però, era basata sulla profonda convinzione che “non si devono assolutamente costruire prodotti difettosi per i clienti” e che “fabbricare prodotti difettosi equivale a sprecare la vita delle persone addette alle varie operazioni”. Proprio per questa ragione i suoi collaboratori riuscivano a resistere e, dopo poco, si rendevano conto dell’importanza della sua veemenza.

Vorrei che fosse estremamente chiaro che i “10 insegnamenti” di questo libro non sono delle semplici pratiche spartane. Desidererei inoltre che esse fossero messe in pratica, anche se in maniera solo parziale.

Se questo libro potrà essere utile, anche minimamente, per creare delle aziende forti e delle forti personalità, per me non ci sarà felicità maggiore.

Yoshihito Wakamatsu
Culman KK

Tu sei un costo
Prima di tutto riduci gli sprechi
Senza far questo, non potrai
sviluppare le tue capacità

Gli sprechi tendono a essere nascosti. Prima di tutto evita i segreti e non nascondere nulla sul lavoro

Non nascondere i difetti

Taiichi Ōno, definito anche il padre del Sistema di produzione Toyota (o metodo Toyota), persino ai miei occhi appariva in qualche modo terrificante. Era, tuttavia, corretto nel parlare e anche molto generoso. Appariva però spaventosa la sua magnifica serietà, tipica dell'uomo che dà vita a novità e trasformazioni.

Una delle caratteristiche del metodo Toyota è l'eliminazione completa degli sprechi. Esistono varie categorie di sprechi, ma particolare importanza va messa nel non causare difetti (prodotti difettosi, anomalie ecc.) perché questo incide sui costi, sulla qualità e sui tempi di consegna. Quando attorno alla metà degli anni Cinquanta si iniziò a mettere in pratica il metodo Toyota, Ōno si mostrava molto esigente dicendo: "Esponete i prodotti difettosi in un luogo dove possano essere visti da tutti"¹. In quel tempo invece gli uomini dei reparti produttivi avevano l'abitudine di collocare i prodotti difettosi in posti

¹ Ciò aiuta a comprendere dove siano nell'azienda gli scarti e/o i prodotti difettosi e quale sia l'atteggiamento e il comportamento delle persone che ci passano davanti, magari anche più volte al giorno.