

# TOYOTA WAY

*Yoshihito Wakamatsu*

## Hitozukuri e Monozukuri Saper fare azienda secondo il Toyota Production System

**FrancoAngeli**

**TOYOTA**

TOYOTA MATERIAL HANDLING ITALIA

**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](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# TOYOTA WAY

*Yoshihito Wakamatsu*

con **Tetsuo Kondō**

## **Hitozukuri e Monozukuri** **Saper fare azienda secondo** **il Toyota Production System**

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

**FrancoAngeli**

TOYOTA  
TOYOTA MATERIAL HANDLING ITALIA

CONSIDI

**Yoshihito Wakamatsu**, dopo una lunga esperienza nello staff dirigenziale di Toyota Motor Corporation, si è dedicato all'applicazione, al miglioramento, alla diffusione del Toyota Production System, in stretta collaborazione con Taiichi Ono. Ha guidato progetti di consulenza in Giappone, Russia, Corea, Cina e altri Paesi dell'Estremo Oriente. Nel 1992 ha fondato la società di consulenza Culman, di cui è attualmente Presidente. Dall'inizio del 2009 è top adviser della Japan Sales & Marketing Foundation. È autore di oltre 50 volumi, tradotti in molti Paesi asiatici. Dal 2009 collabora con Considi, per diffondere anche nelle aziende italiane i principi del sistema Toyota.

**Tetsuo Kondō**, dopo una specializzazione post laurea presso il Georgia Institute of Technology americano, ha ricoperto le funzioni di amministratore delegato della K's Engineering, di special advisor della Culman, di direttore di Industrial Engineering nella Kanto Auto Works, di consigliere delegato della Kibun Foods. Dal 1971 ha lavorato sotto la direzione di Taiichi Ōno e di Kikuo Suzumura.

Progetto grafico di copertina: Elena Pellegrini

Titolo originale: *Toyotashiki hitozukuri monozukuri  
Igyōshu tagyōshu e no dōnyū to tenkai.*  
Edizioni Diamond

Copyright © 2001, 2004 Yoshihito Wakamatsu - Tetsuo Kondō  
Traduzione dal giapponese di Rosario Manisera

1ª edizione. Copyright © 2013 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](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

|  |        |
|--|--------|
| <b>Prefazione all'edizione italiana</b><br>di <i>Fabio Cappelozza</i>                | pag. 9 |
| <b>Prefazione</b><br>di <i>Fujio Chō</i>   | » 13   |
| <b>Premessa</b><br>di <i>Yoshihito Wakamatsu e Tetsuo Kondō</i>                      | » 21   |
| <b>Introduzione</b>  | » 25   |
| Presentare nel bilancio le differenze tra GM e Toyota                                | » 25   |
| Le attività di <i>kaizen</i> vengono quotidianamente tradotte in cifre               | » 27   |
| Le fonti di Toyota sono da ricercare nel modo di vivere di Sakichi e Kiichirō Toyoda | » 28   |
| Le radici si trovano nello stabilimento prebellico di Koromo                         | » 31   |
| Il <i>Toyota Way</i> appreso mediante Taiichi Ōno                                    | » 32   |
| Credere nell'ingegno e nelle possibilità delle persone                               | » 35   |
| Il <i>monozukuri</i> è <i>hitozukuri</i>   | » 36   |
| Indicatori CUMS  | » 37   |
| <b>I. Le preoccupazioni del <i>genba</i> di produzione</b>                           | » 43   |

|  |         |
|--|---------|
| <b>II. L'essenza del TPS</b>   | pag. 59 |
| 1. Le scorte sono un crimine   | » 61    |
| 2. Calcolare ogni giorno le entrate e le uscite                                  | » 63    |
| 3. “Il processo a monte è una divinità, il processo a valle è un cliente”        | » 64    |
| 4. Stabilimenti multifunzionali e personale multifunzionale                      | » 66    |
| 5. Avere fiducia nell'ingegno  | » 68    |
| 6. In tre giorni il <i>takt time</i> rende una persona indipendente              | » 72    |
| 7. Il significato di <i>jidōka</i>   | » 73    |
| 8. Definire in modo rigoroso le operazioni standard                              | » 74    |
| 9. Cercare le vere cause con i “cinque perché”                                   | » 76    |
| 10. <i>Leader</i> e capi devono occuparsi delle attività di <i>kaizen</i>        | » 77    |
| 11. Creazione di un sistema adatto per qualsiasi tempo                           | » 79    |
| <b>III. Perché è difficile adottare il TPS?</b>                                  | » 87    |
| 1. Non si riesce a utilizzare il sistema <i>kanban</i>                           | » 87    |
| 2. Non si riesce a spremere acqua da uno straccio asciutto                       | » 90    |
| 3. Apportare miglioramenti ai metodi, per settore, condizione e area di business | » 94    |
| 4. Si riesce a cambiare il clima organizzativo?                                  | » 97    |
| 5. Ostinatamente, ma senza escogitare espedienti                                 | » 100   |
| 6. Prima di tutto, formare le persone  | » 103   |
| <b>IV. La sfida del <i>kaizen</i></b>  | » 111   |
| 1. Perché non si potrà sopravvivere senza cambiamenti?                           | » 111   |
| 2. Istituire l'ufficio per promuovere il progetto                                | » 114   |
| 3. Costruire una linea modello   | » 120   |

|  |         |
|--|---------|
| 4. I passi per introdurre il <i>jidōka</i>   | pag.123 |
| 5. Condizioni per essere competitivi   | » 134   |
| <b>V. Riduzione delle scorte</b>   | » 139   |
| 1. Fabbricare prodotti: il significato originario  | » 139   |
| 2. Innovare iniziando dalle aree prossime al cliente   | » 142   |
| 3. Profitti anche con prodotti differenziati e quantità ridotte  | » 145   |
| 4. Sopravvivranno solo gli stabilimenti multifunzionali  | » 150   |
| 5. Innovare in tutti i dipartimenti  | » 153   |
| 6. Prima di chiedere alle altre aziende  | » 156   |
| <b>VI. Riduzione dei tempi di produzione</b>   | » 161   |
| 1. Costruzione di case in modo ottimale, veloce ed economico   | » 161   |
| 2. Non essere inferiori per tempi di consegna, qualità e costi   | » 164   |
| 3. Sistemare il <i>genba</i> in un'“organizzazione della produzione”   | » 170   |
| <b>VII. Soluzione dei reclami logistici</b>  | » 177   |
| 1. I problemi si risolvono acquistando gli impianti più recenti?   | » 177   |
| 2. Definire il responsabile del problema   | » 180   |
| 3. Ripetere cinque volte “perché?”   | » 183   |
| 4. Rallegrarsi e gustare tutti insieme i risultati positivi ottenuti   | » 186   |
| 5. Elevare la consapevolezza dei costi e la sensibilità dei manager mediante il calcolo delle entrate e uscite giornaliere | » 190   |
| 6. Perché è difficile fare attecchire le attività di <i>kaizen</i> ?   | » 193   |



|   |       |
|---|-------|
| <b>VIII. Riduzione dei tempi di consegna</b>                      | » 197 |
| 1. Riduzione dei tempi di consegna da 40 giorni a 3 ore           | » 197 |
| 2. Spazi di miglioramento grazie a un nuovo modo di fare          | » 207 |
| 3. Anche sgraziato, purché facile da utilizzare                   | » 210 |
| 4. Su 8 ore lavoravano solamente 30 minuti                        | » 214 |
| 5. Il <i>kaizen</i> : dall'accumulo di insuccessi                 | » 217 |
| 6. Modalità e idee per far esprimere le capacità delle persone    | » 222 |
| <br>  |       |
| <b>IX. La nascita di un <i>genba</i> vigoroso</b>                 | » 227 |
| 1. Il <i>monozukuri</i> giapponese era eccellente?                | » 227 |
| 2. La trappola del personale di staff                             | » 230 |
| 3. Cominciare da zero, ricominciando da capo                      | » 234 |
| 4. Far crescere la funzione di giudizio autonomo del <i>genba</i> | » 237 |
| 5. Il <i>monozukuri</i> è <i>hitozukuri</i>                       | » 240 |
| <br>  |       |
| <b>Postfazione</b>  |       |
| di <i>Yoshihito Wakamatsu</i> e <i>Tetsuo Kondō</i>               | » 245 |
| <br>  |       |
| <b>Appendice</b>  | » 249 |
| 1. Breve Glossario TPS  | » 249 |
| 2. Il cammino Toyota  | » 256 |
| 3. Evoluzione del TPS   | » 260 |

---

## Prefazione all'edizione italiana

Anche in questo terzo libro della collana “Toyota Way” il lettore troverà un’analisi attenta dei principi, della filosofia, della cultura sottesi al modello Toyota Production System (TPS). Chi ha già avuto la possibilità di conoscere i precedenti volumi di Yoshihito Wakamatsu, resterà stupito da come l’autore riesca a presentare il TPS da angolature sempre nuove, in grado di gettare luce anche su aspetti trascurati dalla letteratura specialistica.

Questa è stata la mia reazione di fronte a questo nuovo capitolo dell’avventura “Toyota Way”. Nel leggere queste pagine mi sono infatti reso conto di quanti siano i diversi punti di vista a partire dai quali è possibile conoscere e interpretare il TPS. E soprattutto ho capito ora davvero cosa intenda lo stesso Taiichi Ōno quando parla di TPS come di una filosofia di management aziendale, che va al di là delle tecniche e dei modelli di riferimento. Una filosofia che insegna a fare azienda, guardando alle persone e ai prodotti, alla formazione e alle tecniche, all’*hitozukuri* e al *monozukuri*.

*Hitozukuri* e *monozukuri* sono due termini giapponesi, alla maggior parte di noi ancora sconosciuti, che però nascondono un significato profondo, una chiave di lettura preziosa e imprescindibile per poter interpretare il TPS.

Il termine *monozukuri* significa letteralmente “capacità di fabbricare, di creare le cose”, e indica quindi l’arte di saper far bene gli oggetti, l’arte di produrre prodotti nel migliore dei modi possibili.

Il termine *hitozukuri* invece, denota la “capacità di formare le persone” e quindi l’arte di saper far crescere e motivare le risorse umane, plasmandone lo sviluppo nel miglior modo possibile.

Pagina dopo pagina, procedendo nella lettura di questo libro, il

lettore comprenderà che queste sono le due facce della stessa medaglia ed è dalla loro stretta e compenetrante integrazione che il TPS prende forza e consistenza, concretezza e sostenibilità nel tempo. Perché il TPS che conosceremo in questo libro è innanzitutto un insieme di elementi che stimolano i comportamenti e i valori premianti di tutte risorse aziendali, con l'obiettivo ultimo di far crescere la consapevolezza, l'affidabilità e l'ingegno personale e collettivo nell'intera azienda.

Questo testo è quindi un manuale che parla all'anima del management aziendale, a tutti i livelli e a tutte le persone, spiegando come il TPS si basi sul rispetto della singola persona come uomo e sull'attenzione costante all'umanità dell'azienda stessa, diventando un sistema "creato per gli esseri umani".

È proprio per questa sua peculiarità che il TPS oggi è sicuramente uno dei modelli più studiati, ed è nel contempo largamente implementato in molti Paesi con diversi gradi di profondità e di estensione, nei settori industriali più disparati e su diverse dimensioni aziendali, nel settore dei servizi e perfino nella Pubblica Amministrazione.

La forza di questo modello trova una valida conferma nella storia di Toyota, che nel giro di sessant'anni è riuscita a raggiungere e superare i leader di mercato, partendo da un livello di volumi e fatturato cinquanta volte inferiore rispetto al numero uno del settore, rappresentato allora dalla General Motors, e riuscendo a colmare tale gap anno dopo anno, idea dopo idea, *kaizen* dopo *kaizen*.

Ma quali sono state le idee fondanti il TPS, i primi passi verso quello che sarebbe diventato poi un modello di riferimento universalmente riconosciuto? L'autore ci racconta, in questo libro, di Sakiichi Toyoda, fondatore della Toyota Industries, e del suo telaio automatico, che aveva la capacità di eliminare all'origine la produzione di tessuto difettoso ("il telaio si fermava non appena un filo di trama o di ordito si interrompeva"), primo caso di "autonomazione". Ci racconta poi di Kiichiro Toyoda, fondatore della Toyota Motor Corporation, che ideò per primo il JIT (*Just In Time*) ovvero la capacità dell'azienda di seguire nei tempi e nelle quantità il mercato senza generare scorte, ma producendo solo ciò che veniva venduto. E infine l'autore ci parla di Taiichi Ōno, che con il forte sostegno di Eiji To-

yoda (presidente Toyota dal 1967 al 1982), ha contribuito a creare il Sistema di Produzione Toyota, gettando le basi dello spirito di “fare le cose sul campo, nel *genba*, sempre nel migliore dei modi”, e ideando e attivando il primo *kanban*.

Leggendo queste pagine, da una parte mi sentivo sempre più coinvolto e affascinato nel profondo da questa filosofia, che non si finisce mai di conoscere, ma dall'altra parte non potevo non riflettere sugli elementi maggiormente distanti dalla nostra cultura occidentale.

L'*hitozukuri*, prima di tutto. Nella realtà Toyota “il *monozokuri* è *hitozokuri*”, ossia la capacità di produrre bene è legata alla capacità di formare le persone. Ne consegue che tutto ciò che normalmente rappresenta per noi la fabbrica, è sostenuto e sviluppato dalle persone stesse che lavorano in azienda. Non si tratta di un facile slogan per promuovere un clima favorevole al lavoro di squadra e per riscuotere consenso, ma è la chiave di volta per leggere e metabolizzare in profondità il Toyota Way.

Se vogliamo davvero sviluppare nelle aziende il nostro *hitozokuri* dobbiamo mettere le persone nelle condizioni migliori per farlo. Ciò non significa prendere le persone sotto un'ala protettiva. Significa piuttosto spingerle a osservare, a sperimentare, a mettersi in discussione e a sviluppare continuamente le loro capacità. Ogni risorsa in azienda non deve seguire alla lettera le istruzioni che qualcun altro le ha dato, ma deve essere lei stessa proprietaria e responsabile degli standard operativi, perché questi possano continuamente migliorarsi nel tempo, facendo crescere di conseguenza anche la qualità intrinseca del lavoro e della vita dei lavoratori stessi.

Affinché le persone possano contribuire allo sviluppo dell'azienda e possano allenare il loro ingegno, è fondamentale sviluppare il concetto di multifunzionalità, che tutti noi conosciamo soprattutto in termini di polivalenza delle risorse che lavorano nel *genba* e negli uffici. Questo è vero sempre, ma in particolar modo oggi, nell'attuale contesto in cui ci troviamo, in cui la polarità del mercato è ruotata di 180 gradi. Oggi l'azienda è come una nave che deve imparare ad avanzare controvento di bolina, dopo sessant'anni di continuo vento di poppa. Avere un equipaggio polivalente è sicuramente un bel vantaggio per tutto il team!

Tutto ciò però non basta. Parallelamente, si deve pensare anche

alla multifunzionalità delle attrezzature, degli impianti e degli stabilimenti. La capacità di un'azienda di riconvertire e riutilizzare i propri impianti e i propri stabilimenti per prodotti e servizi sino a oggi nemmeno ipotizzati, rappresenta una risposta concreta e percorribile per individuare nuove opportunità: nuovi modi di fare mercato e nuovi prodotti per l'azienda o per il cliente.

Una sfida per niente facile, ma una sfida stimolante e ambiziosa, che va affrontata secondo lo stile e le caratteristiche della propria azienda. E qui sta l'ultimo, e forse più importante, carattere distintivo del TPS. Proprio perché esso non è semplicemente una metodologia o un insieme di strumenti, ma è soprattutto una filosofia e uno stile di management, l'azienda deve interpretarlo, creando un percorso proprio e personalizzato. Non c'è una via che sia migliore di un'altra. C'è invece la strada che la proprietà e il management hanno scelto e solo quando questa strada sarà percorsa da tutte le risorse dell'azienda, con convinzione e determinazione, allora si potrà dire di aver trovato il proprio stile aziendale, il proprio sistema produttivo, il proprio *Production System*.

Concludo ricordando a tutti gli imprenditori e manager che ci leggono che questo percorso può essere intrapreso con successo solo se è voluto in prima persona dall'imprenditore e da esso è continuamente sostenuto e mai delegato, altrimenti la prematura fine di questa trasformazione è scontata.

*Fabio Cappellozza*  
Presidente Conside

---

# Prefazione

Il *Toyota Production System* è un “sistema ideato per gli esseri umani”<sup>1</sup>.

## Gli strumenti e i metodi cambiano continuamente

Quando fui destinato come manager (a quel tempo *executive vice president* TTM) allo stabilimento Toyota in Kentucky, Nord America, andai a salutare Taiichi Ōno, mio maestro nonché padre del sistema *kanban*. In quell’occasione, Taiichi Ōno mi parlò di vari argomenti, ma fra le tante cose mi colpì il suo suggerimento di “tenere a disposizione un’abbondante quantità di macchinari”. Di solito Taiichi Ōno era una persona molto rigorosa e severa contro gli sprechi in scorte e impianti, verso cui non lesinava il suo disgusto, ma in quella circostanza si mostrò di diverso avviso. Mi disse: “Se si hanno a disposizione i macchinari, poi le persone in qualche maniera si recuperano, ma se non si hanno impianti a sufficienza si rischia di perdere una grande opportunità. Siccome, nelle condizioni attuali per far fronte alla domanda accumuleremmo un ritardo da tre a sei mesi, conviene avere a disposizione una quantità di impianti superiore a quella necessaria”.

Il suggerimento ricevuto evidenziava una preoccupazione nei miei confronti: cresciuto alla scuola di Taiichi Ōno, dove mi era stato insegnato come fare nei momenti in cui non si riusciva a vendere, con il mio trasferimento nel Kentucky, non avrei saputo invece come fare in un periodo in cui si sarebbero vendute con successo le nostre automobili<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> In questa semplice affermazione c’è sintetizzata buona parte del metodo TPS, ovvero l’attenzione allo sviluppo e alla crescita delle risorse umane impiegate in azienda, più che all’ottimizzazione delle risorse *hardware* e *software* dei sistemi produttivi. È sempre l’uomo che governa il miglioramento e lo sviluppo delle aziende e che le rende sempre più competitive all’evolvere del contesto di mercato stesso.

<sup>2</sup> Il mercato, e quindi il cliente, è sempre al centro ed è l’origine e il fine di tutti i processi aziendali.

Taiichi Ōno era in realtà un uomo che offriva pareri flessibili a seconda delle persone e delle situazioni. A volte affermava imperturbabile anche cose completamente opposte. All'inizio rimanevo spesso di stucco e piuttosto sconcertato, ma gradualmente sono arrivato a capirne la ragione.

Taiichi Ōno ipotizzava sempre tutte le possibili situazioni. Per esempio, pensava a cosa fosse necessario fare quando le vendite andavano bene e quando non si riusciva a vendere, quando era necessario attaccare e quando era necessario difendersi, quando c'era da guadagnare e quando invece bisognava consolidare l'organizzazione<sup>3</sup>. In più, egli giudicava le varie circostanze non solo dal punto di vista di dirigente aziendale ma anche, quando era necessario, con la sensibilità dell'educatore. Taiichi Ōno era uno che, mentre utilizzava con elasticità strumenti e metodi immaginando i vari contesti, affrontava i problemi dal punto di vista dell'imprenditore e, a volte, dell'educatore, con una convinzione che non veniva mai meno.

Di recente s'è rafforzato l'interesse verso il *Toyota Production System* o TPS. Ho l'impressione, però, che quanto più quest'interesse aumenta, tanto più è volto quasi esclusivamente agli strumenti. Gli strumenti, tuttavia, sono cose che cambiano molto rapidamente<sup>4</sup>. Se avvengono dei cambiamenti nel modo di produrre, con un orientamento verso la robotica e l'IT, anche il modo con cui si originano gli sprechi sarà diverso. Ma se, ciononostante, si inseguono solamente strumenti e metodi, non c'è il rischio di entrare in un campo minato o, piuttosto, di commettere errori assurdi? Quando si parla di TPS, c'è la tendenza a travisarlo con facilità, identificandolo in una tecnica o una metodologia, mentre ciò che è importante davvero è il modo

<sup>3</sup> La capacità di adattare rapidamente i processi aziendali alle diverse situazioni di mercato non vuol dire solo essere flessibili ma vuol dire soprattutto essere capaci di rispondere ai cambiamenti repentini senza farsi travolgere dagli eventi stessi. E oggi più che mai questa condizione è tanto vera quanto necessaria, data la crisi strutturale in cui ci troviamo.

<sup>4</sup> Per il TPS i sistemi informativi e l'automazione non rappresentano dei "monumenti da abbattere", come invece spesso viene erroneamente dichiarato, ma degli elementi che è necessario gestire e trasformare. Vogliamo ribadire che è determinante la capacità di modificare strumenti e metodi in un contesto che cambia, ma questo è possibile solo se gli uomini che li governano li fanno cambiare.

con cui si guarda e si pensa alle cose<sup>5</sup>. L'essenziale del TPS consiste nell'essere un sistema sviluppato a favore degli esseri umani<sup>6</sup>!

## Non ci sono limiti all'ingegno degli esseri umani

In particolare, ciò che Taiichi Ōno metteva alla base di tutto era la consapevolezza che “gli esseri umani sono esseri straordinari”. Come espressione abituale, quasi come un ritornello, Taiichi Ōno soleva ripetere che “l'ingegno umano è fantastico”, che “non conosce limiti”. Nello stesso tempo egli era costantemente impegnato a “creare spazi dove esprimere l'ingegno”<sup>7</sup>. Con il TPS, se in produzione sorge qualche problema si ferma la linea a giudizio del *genba*. Gli esseri umani esternano il loro ingegno solo quando si trovano in una situazione difficile. Se non ci sono situazioni particolarmente difficili, l'ingegno non ha modo di esprimersi. Pensiero costante di Taiichi Ōno era quello di porre al centro l'uomo e riflettere su come fare perché il suo ingegno si potesse esprimere. L'elemento fondamentale del TPS sta nel “valorizzare le persone”.

Una volta, impaziente perché non si vedevano i risultati dell'attività di *kaizen* intrapresa, mostrai personalmente come fare, riuscendo così a ottenere degli esiti positivi. In quell'occasione Ōno mi fece notare con severità che, invece di riflettere sui motivi per cui non si vedevano gli esiti positivi, avevo ottenuto dei risultati agendo da solo: con tale approccio si tende a peggiorare le condizioni lavorative. Era questo il rimprovero di Taiichi Ōno che conosceva le pene e le gioie dei lavoratori e che non dimenticava mai di ringraziare coloro che si impegnavano con uno sforzo comune a ottenere un incremento di produttività. In questo modo mi venne inculcato con forza l'inse-

<sup>5</sup> È sempre l'uomo il regista, l'attore protagonista del film produttivo e anche colui che scrive la sceneggiatura.

<sup>6</sup> È questo il concetto primario da interiorizzare se non si vuole che il TPS rimanga solo una bella esercitazione che non avrà seguito.

<sup>7</sup> Queste convinzioni sono ben espresse nel secondo volume della collana “Toyota Way”, *I 10 Insegnamenti di Taiichi Ōno*, di Yoshihito Wakamatsu (FrancoAngeli, 2011), al quinto insegnamento “Lascia una traccia nel tuo lavoro. Se ti si comanda dieci, con il tuo ingegno cerca di fare undici” (p. 93).



gnamento di “aver maggior cura degli uomini!” e imparai la differenza tra il “rispetto degli esseri umani” e il “rispetto della natura umana”.

## Rispettare la capacità di pensare

“Rispetto degli esseri umani”, come dicono le parole stesse, vuol dire stimare le persone. “Rispetto della natura umana”, invece, vuol dire rispettare al massimo “la capacità di pensare” che posseggono gli esseri umani<sup>8</sup>. Non si può dire di aver rispettato la natura umana se, nei confronti di uno che lavora, ci si esprime in questi termini: “Fa’ come ti è stato detto!”. È importante la quantità di “spazio per pensare” che gli si lascia<sup>9</sup>. Le operazioni standard, che sono un fondamento del TPS, vengono modificate dai lavoratori stessi guardando il *kanban*<sup>10</sup>, senza aspettare le indicazioni dell’ufficio tecnico su come procedere. Nel *genba* è importante l’attitudine al pensiero.

Questo modo di pensare era molto apprezzato anche negli Stati Uniti, dove io mi trovavo. TPS vuol dire far valutare agli stessi lavoratori e concedere loro spazio per pensare. E la cosa più importante è che non c’erano altre aziende simili a questa. Spesso mi viene chiesto come fare per motivare maggiormente le persone. A questo fine, non è forse importante “far pensare le persone”, prima ancora del denaro e delle valutazioni?<sup>11</sup>. E quindi bisogna fare in modo che capiscano

<sup>8</sup> Non si tratta di un concetto banale, anzi è proprio questa evidente distinzione tra esseri umani e natura umana che sta alla base dell’idea positiva assoluta che la capacità di pensare, la capacità di migliorare, la capacità di risolvere problemi complessi, la capacità di evolvere verso l’eccellenza siano proprietà esclusiva della natura umana.

<sup>9</sup> Si parla ancora una volta di rispetto della natura umana, dando evidentemente come prerequisito il rispetto della persona. Riflettiamo di nuovo su come nelle nostre aziende, a questi concetti spesso non sia data la giusta attenzione e su quanto invece questi aspetti vadano curati. È evidente l’importanza di lasciare tempo fisico e psichico agli stessi operatori per applicare una delle specificità della natura umana, cioè pensare.

<sup>10</sup> Si sottolinea che il principale obiettivo del *kanban* è rendere edotte sulle quantità da produrre e sulla loro destinazione le persone che producono, senza aspettare direttive dall’ufficio programmazione o dal caporeparto. È evidente così che anche questa elementare metodologia ha, tra le altre cose, l’obiettivo di mettere le persone nelle condizioni di pensare e di applicare il loro ingegno.

<sup>11</sup> È davvero un aspetto così chiaro anche a tutte le nostre aziende? Proviamo davvero a porci questa domanda con maggior frequenza e le risposte verranno da sole.

“quale sia il problema” guardando alla realtà con i loro occhi. Grazie all’esperienza che ho fatto in America sono certo che il TPS sia valido in tutto il mondo.

## Sistema che valorizza le persone

Recentemente è cresciuto il numero delle persone che hanno una visione pessimista del *manufacturing* (*monozukuri*) giapponese. Penso che si tratti unicamente di persone che, non conoscendo il *genba*, sono diventate pessimiste. Ritengo che il Giappone, che non ha risorse naturali e che basa la sua economia sulla trasformazione e sul commercio, non si possa sottrarre al *monozukuri*<sup>12</sup>. Inoltre, se penso al tema delle infrastrutture e all’elevato costo del personale, ritengo che forse sia difficile competere con gli altri Paesi. I giapponesi, tuttavia, sono bravi e perciò, se si impegnano sul serio, possono superare le difficoltà e, in realtà, nel *genba* fanno già del loro meglio. Mi sembra, poi, che il TPS sia applicato in molti campi. Se si darà importanza alle persone si avranno risultati positivi e questo mi rende ottimista.

Anche il problema dell’occupazione, che è fonte di preoccupazioni, può essere affrontato con questo approccio. In linea di principio Toyota assume un numero di persone pari ai posti vacanti lasciati dai pensionati. Se poi si volesse parlare del perché il numero delle persone talvolta aumenta più del necessario, bisognerebbe dire che questo avviene perché non si riesce a star dietro al lavoro. In particolare, se ci sono variazioni importanti nei volumi di lavoro e si vuole assolutamente essere puntuali nei periodi di picco, si finisce con il prendere impianti e personale in eccesso. Se, però, non si creano picchi e valli, ma si attua un livellamento costante, non ci sarà bisogno di assumere del personale per adeguarsi ai momenti di picco. Anche per quanto riguarda stabilimenti diversi, se ci sono disugua-

<sup>12</sup> E la nostra Italia non è tanto diversa da questo punto di vista! Da diverso tempo ci sforziamo di evidenziare ai nostri amici manager e imprenditori che proprio queste elementari considerazioni sono alla base di un necessario ed efficace ritorno alle origini. C’è la necessità di porre il *manufacturing* alla base delle nostre eccellenze per centrare sempre più le esigenze del mercato e quindi dei clienti stessi.

glianze nei volumi produttivi, è naturale che laddove si hanno più carichi di lavoro il numero delle persone tenda a crescere. Per questo motivo bisogna far fronte al problema con un sistema che permetta di spostare le persone in modo flessibile tra uno stabilimento e l'altro<sup>13</sup>. E per fare questo, è necessario che ci sia alla base una standardizzazione delle operazioni cosicché anche passando dallo stabilimento A allo stabilimento B si possa subito essere capaci di lavorare. Similmente, bisogna anche fare in modo che chiunque sia in grado di utilizzare le attrezzature e i macchinari.

Siccome Toyota per decine d'anni si è impegnata a mettere insieme tutti questi elementi, è stata in grado di formare un sistema di impiego del personale che dà importanza al rapporto tra lavoratori e azienda. Certo ciò non può essere costruito subito, in un giorno, ma d'ora in poi sarà un aspetto sempre più importante.

## **Il TPS sarà esteso ad aziende di diversi settori**

Ci fa molto piacere che una gran quantità di persone provino interesse nei confronti del TPS. Tuttavia penso sia importante anche che esse comprendano con esattezza che il sistema non consiste in strumenti e tecniche, ma nel modo con cui si guarda e si pensa alle cose. Riguardo a questo, il presente volume – realizzato da Yoshihito Wakamatsu e Tetsuo Kondō che hanno lavorato ambedue sotto la guida di Ōno – insiste particolarmente sul modo di guardare e pensare alle cose. Mentre si procede nella lettura, quasi senza accorgersene, si comincia a comprendere anche la mentalità che costituisce la parte principale del libro. Oltre che per una corretta comprensione del TPS, penso che il libro risulterà molto utile come materiale da consultare e a cui fare riferimento.

Parlando in particolare dei due autori – in realtà esistono molte persone che hanno imparato da Taiichi Ōno e che hanno una buona

<sup>13</sup> Se poniamo questa domanda (“Siamo flessibili tra i diversi stabilimenti?”) a gran parte del top management, la risposta di getto è affermativa. In realtà i casi in cui questa flessibilità viene davvero utilizzata per livellare e bilanciare i carichi di lavoro, non è così frequente, a esclusione forse degli ultimi anni dove questo approccio è stato utilizzato per meglio bilanciare la CIG.

conoscenza del TPS – non è esagerato dire che oltre alla conoscenza essi hanno proprio un’esperienza pratica agguerrita e convinta, in quanto si sono impegnati a diffondere il sistema in varie aziende e in diversi settori. Quand’ero giovane, avendo fatto anch’io esperienza di *genba* nei settori dei filati e degli orologi, ero giunto alla ferma convinzione che il TPS non fosse soltanto un sistema per fare automobili ma si potesse usare dappertutto. I due autori ci offrono la prova concreta che il sistema può essere utilizzato in un ambito ancora più vasto. All’interno del libro, infatti, viene presentata una parte della loro esperienza sotto forma di esempi che si riferiscono ai settori dell’edilizia residenziale e degli alimentari.

Anch’io ho letto il loro libro con estremo interesse. Penso perciò che questo volume risulterà utile alle aziende che hanno in mente di promuovere il TPS al proprio interno. Il libro poi, oltre a riflettere sull’*hitozukuri* e sul *monozukuri* del Giappone, è ricco di suggerimenti.

Nel pensare al Giappone del domani, raccomando perciò con calore la lettura di questo libro.

*Fujio Chō*  
Presidente di Toyota Motor Corporation