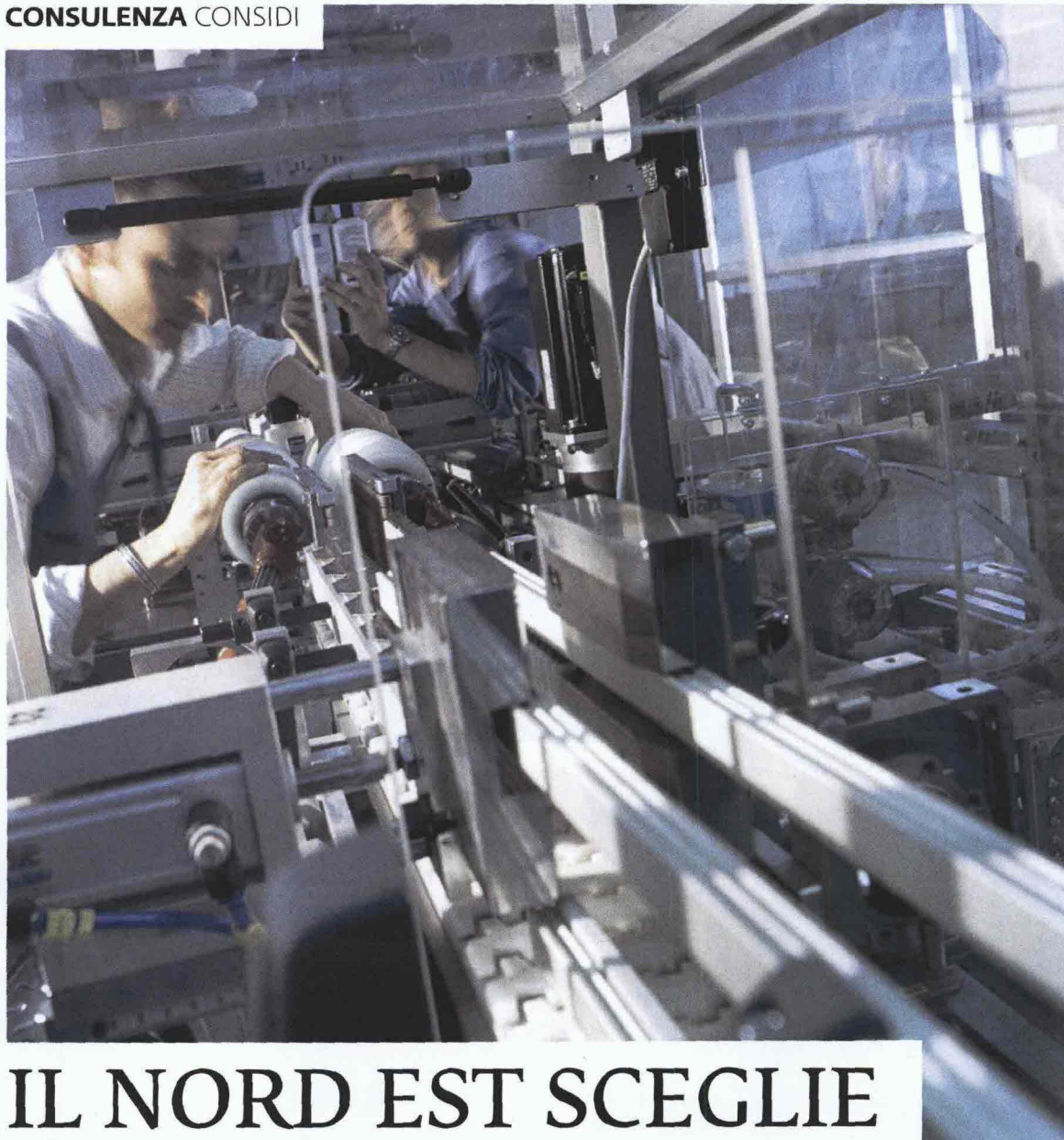


CONSULENZA CONSIDI



## IL NORD EST SCEGLIE IL MODELLO GIAPPONESE

Il sistema Toyota e i suoi sviluppi,  
un modello organizzativo che punta  
al miglioramento di qualsiasi impresa.  
Gianni Dal Pozzo ne illustra le possibilità  
di applicazione



↑ Gianni Dal Pozzo, amministratore delegato della Considi con sede a Grisignano di Zocco (VI)

[www.considi.it](http://www.considi.it)

**Q**uanto dista il Giappone dal Nord Est italiano? Meno di quanto si pensi, se si considerano esigenze e nuove sfide che l'imprenditoria a livello globale è chiamata ad affrontare. Per questo motivo i modelli organizzativi studiati "all'altro capo del mondo" possono rappresentare una preziosa risorsa per qualsiasi Pmi italiana. Il modello in questione, che riafferma una volta di più le scarse dimensioni del villaggio globale, non è una novità per gli imprenditori e manager di tutto il mondo, eppure «il Toyota Production System, che si traduce nel "lean thinking", rimane tuttora un esempio organizzativo efficace, diffuso e scelto da molti imprenditori nel Nord Est, anche, e soprattutto, per affrontare scelte e decisioni che la crisi sta imponendo». A parlare è Gianni Dal Pozzo, amministratore delegato di Considi, società di consulenza di sistemi direzionali, tra le prime in Italia a vedere nel "pensiero snello", la formula più efficace e adatta al tessuto economico nostrano. «Nonostante la distanza tra il contesto italiano e

quello nipponico – continua Dal Pozzo – vedo molte cose in comune. Nel Veneto contadino, la lotta agli sprechi è stata un propulsore di crescita per il nostro territorio: va recuperato e reso "metodo". Un altro importante aspetto in comune sta nel valore che diamo al "saper fare bene" una cosa e "volerla perpetrare nel tempo", che in termini aziendali si traduce in cura dei processi, attenzione costante all'innovazione di prodotto, tenacia nel puntare alla leadership di competenza. Non un semplice lavoro ma il mestiere di progettare e produrre».

#### Quali sono i principi basilari del "pensiero snello"?

«I punti fondamentali del Tps sono: la centralità del cliente, da cui derivano tutte le azioni di miglioramento, la semplificazione dei prodotti e dei processi, attraverso la ricerca e l'abbattimento degli sprechi, e il coinvolgimento di tutte le maestranze nella ricerca della perfezione. Da qui si ricavano i cinque principi della Lean: l'identificazione del valore (Value), identificare il flusso (Value Stream), far scorrere il flusso (Flow), produzione tesa (Pull) e la ricerca della perfezione (Perfection)».

#### Come avete tradotto nella vostra attività il modello cui vi ispirate?

«Il nostro primo obiettivo è quello di aiutare le aziende ad aumentare la competitività. E lo facciamo basandoci su un modello al tempo stesso consolidato e innovativo i cui principi rappresentano una guida e una chiave di lettura per tutti i progetti di miglioramento, siano essi relativi a processi operativi o di supporto. I risultati di chi applica questo modello organizzativo, infatti, sono sorprendenti.

## -30%

#### Costi

Secondo i dati della Considi, è la riduzione degli sprechi che l'applicazione del "pensiero snello" può raggiungere

## -50%

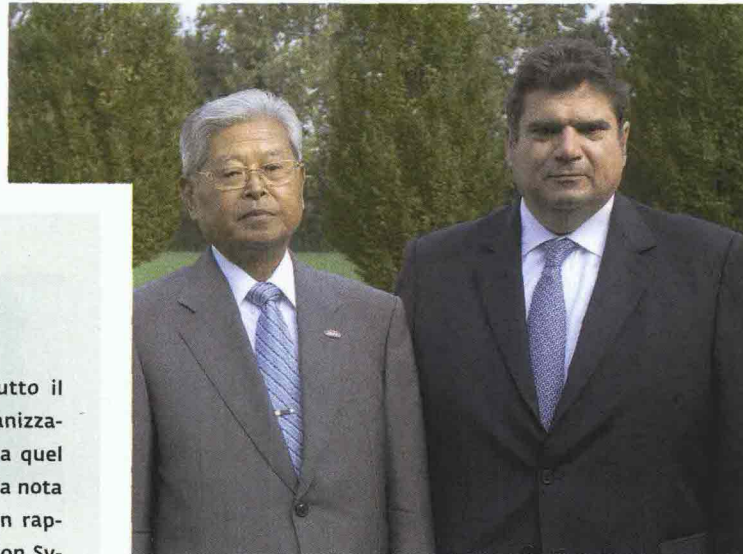
#### Tempi di risposta

L'abbattimento della lunghezza del periodo di attesa medio da parte dei clienti, cui il Toyota Production System tende

## CONSULENZA CONSIDI

### FILO DIRETTO CON IL GIAPPONE

**N**on sono poche le imprese che in tutto il mondo hanno adottato il sistema organizzativo che fa capo al Toyota way, cioè a quel "pensiero snello" nato cinquant'anni fa presso la nota azienda giapponese. Ma per la Conside c'è un rapporto ben più profondo con il Toyota Production System. Suggellato anche dalla partnership siglata con ToyotaMaterialHandling Italia. «Il nostro - spiega l'amministratore delegato Gianni Dal Pozzo - è un rapporto speciale che ci lusinga, perché siamo stati scelti come unico partner italiano da Yoshihito Wakamatsu, ultimo erede del Tps: lui è l'alfiere del sistema di produzione Toyota, ed è uno degli ultimi discepoli diretti del fondatore Taiichi Ohno. Ha scelto la partnership con noi perché siamo tra le poche società di consulenza ad aver scelto l'aderenza ai principi originali del Tps che negli anni e nel mondo è stato reinterpretato anche troppo. Il Sensei Wakamatsu, ci ha concesso i diritti d'autore in esclusiva a livello europeo: una collana di sedici volumi edita da **Franco Angeli**. Siamo già alla terza pubblicazione, con oltre tremila copie vendute, a testimonianza della sete di soluzioni efficaci».



↑ Il Presidente di Conside Fabio Cappelozza (a destra) insieme a Yoshihito Wakamatsu, l'ultimo erede del Toyota Production System

Si tratta di abbattimento dei costi di almeno il trenta per cento, riduzione dei tempi medi di risposta al cliente al cinquanta per cento, riduzione delle scorte fino al settanta per cento».

#### Tutto questo nonostante la crisi?

«Il Tps è un modello vincente sempre. La crisi mette di fronte alla realtà del mercato: non si può più né sbagliare, né dare per scontato nulla. Ma, come spiegano i giapponesi, la parola "crisi" cela in sé il concetto di opportunità: anche dalle grandi difficoltà possono nascere soluzioni nuove. Cambiare spaventa chiunque, ma il Tps introduce metodo che semplifica il cambiamento, lo rende funzionale al miglioramento. Noi crediamo tanto nell'efficacia di questo metodo che leghiamo parte del nostro compenso ai risultati raggiunti».

#### Qual è la differenza tra il Toyota Production System e il Toyota Profit System?

«Dal "sistema produttivo" si passa al "sistema di management" a tutto tondo. Il Tps non è solo un modello produttivo, ma un modello aziendale, completo. Propone una nuova logica, che oggi potremmo chiamare Toyota Profit System. Un Tps "2.0" per intenderci. Un sistema in cui si punta alla valorizzazione delle competenze e alla responsabilizzazione di ogni singolo ruolo aziendale chiamato a migliorare l'intera azienda in prima persona. È un approc-





## IL LEAN THINKING È UN MODELLO EFFICACE, DIFFUSO E SCELTO DA MOLTI IMPRENDITORI NEL NORD EST

cio al lavoro diverso dal nostro, in cui la persona va formata e valorizzata per le sue skills: è quello che i giapponesi chiamano "hitozukuri", ovvero l'arte di plasmare e formare la persona».

### Se dovesse fare un esempio concreto del vostro intervento?

«Si prenda un progetto di Lean Transformation: questo porta all'eliminazione degli sprechi e all'aumento del valore non solo in "fabbrica" (Lean Production), ma lungo l'intera catena logistica (Lean Supply chain), nei processi d'innovazione e progettazione (Lean Design) e negli uffici (Lean Office), sviluppando strumenti che garantiscono misurabilità e concretezza dei risultati e crescita professionale delle risorse coinvolte».

### Quali nuovi strumenti mettete a disposizione della vostra committenza?

«Conosciamo e applichiamo quotidianamente tutte le metodologie messe a disposizione dal Tps: dal Jit - Just in Time al Kanban, dallo Smed alle "5S" solo per citarne alcune, ma abbiamo studiato e messo a punto degli strumenti proprietari di analisi oggi ingegnerizzati e resi veri e propri tool informatici. Abbiamo Proacta che permette il monitoraggio delle prestazioni organizzative, Logos quelle produttive e logistiche. Trovare soluzioni software, rapide efficaci è un modo concreto e fattivo per avviare l'avvicinamento all'applicazione Tps».

amento all'applicazione Tps».

### Quale ruolo riveste per voi la formazione?

«Lungo tutto il percorso "lean" c'è una parte dedicata alla formazione. Parliamo di cambiamento e miglioramento continuo. Una macchina si può spostare sempre, abituare un professionista a pensare e ragionare in modo nuovo è un processo più lungo e delicato. Non a caso abbiamo avviato il progetto Leandustria in partnership con Forema, società di formazione di Confindustria Padova, una tra le più attive e innovative nel Nord Est. Lì la formazione esperienziale nella parte Lean è stata affidata a noi. Si agisce assieme alle aziende, sperimentando in modo diretto l'efficacia del Tps».

### Quali le maggiori sfide che attendono la vostra società nei prossimi mesi?

«La sfida del futuro si rivolge alle imprese che scommettono nel nostro modello. Ma la vera sfida, per noi, sarà riuscire a parlare alle Pubbliche amministrazioni e al mondo dei servizi che sono ancora distanti da una logica snella ma ne hanno molto bisogno e potrebbero vedere la riduzione degli sprechi abbattersi esponenzialmente per liberare risorse e incrementare la qualità il servizio reso ai cittadini». **RF**