

Monozukury Japan Experience – Diario di Viaggio

SAT 12/JUN/10

Ci troviamo nel primo pomeriggio a Grisignano di Zocco dove ci aspetta il pullman che ci porterà a Malpensa. Fa un caldo incredibile: dopo le presentazioni di rito ci affrettiamo a salire a bordo bramanti di aria condizionata. Il gruppo non è ancora al completo; si compatterà all'aeroporto e poi, con gli ultimi effettivi, direttamente in Giappone.

Arriviamo al terminal con largo anticipo, decidiamo di sbrigare subito le pratiche check-in e dogana per concederci un ottimo aperitivo di benvenuto. Ordiniamo due tre bottiglie di prosecco consapevoli che per qualche giorno non potremo disporre di vino degno di questo nome. Ciò complica non poco la vita alla signora del bar che deve chiamare il suo superiore per sapere se può “evadere un tale ordine” in quanto ciò non è contemplato nelle sue procedure operative. Mah!?

SUN 13/JUN/10

Il volo è buono e puntuale anche se, nemmeno la JAL, si distingue per sedili particolarmente comodi e spaziosi. Arriviamo a Narita, Tokyo, dopo una dozzina di ore. Qui l'orologio è sette ore avanti; si pensava fossero otto ma il Giappone è uno dei pochissimi paesi sviluppati a non avere l'ora legale. Poco male. Gironzoliamo per l'aeroporto per sgranchirci le gambe nell'attesa della nostra coincidenza che ci porta a Nagoya, città di più di due milioni di abitanti a sud di Tokyo. Raccolte le valigie, per altro consegnate in tempi impensabili per noi abituati ad aspettarle le mezz'ore, andiamo all'uscita dove ci aspettano Mika, Kawajiri, il pullman e un'aria calda e piena di umidità. Oggi, in questa zona del Giappone, inizia ufficialmente la stagione delle piogge. Evviva.

Il nostro interprete, nonché coach di cultura e storia giapponese, Rosario, introduce i nostri ospiti: Mika è l'accompagnatrice dell'agenzia di viaggi, Kawajiri un giovane consulente della Culman. Saranno con noi tutta la settimana. Parlano abbastanza bene l'inglese ma in Giappone non è così usuale: in questo, forse, sono più indietro di noi italiani.

Andiamo direttamente al Yamamotaya Restaurant per assaggiare la ricetta tipica

della zona: udon e riso. Si tratta di spaghettoni irregolari e, soprattutto, lunghissimi immersi nel brodo. Davvero molto buoni. Due cose impariamo alla nostra prima cena nella terra del Sol Levante: usare i chopsticks mette a reale repentaglio l'incolumità delle camice e mangiare seduti per terra, ops sul Tatami, è molto lontano dall'essere confortevole.

Rifocillati, anche di “qualche” birra giapponese, ci avviamo all'Hotel, il Marriott, la cui hall si trova al quindicesimo piano. Qui ci accoglie il sensei Wakamatsu che “ci è vicino per la nostra stanchezza” e ci invita al piano bar panoramico, al cinquantaduesimo piano dell'albergo (per fortuna l'ascensore è velocissimo). Due chiacchiere con mojito e negroni e via a nanna. Domani sveglia alle sette.

MON 14/JUN/10

L'albergo è molto bello e signorile ma con armi e bagagli dobbiamo prendere il bus alla volta di Chiryu. Il cielo è plumbeo e piove un pochino. In una bella sala dell'Hotel Crown Palace, il sensei Wakamatsu, oltre ad introdurre alcune delle aziende che andremo a visitare, tiene una lezione sulle milestones del TPS.

Produzione a flusso; creazione e garanzia della qualità nel processo; riduzione dei lead time sconfiggendo mura, muri e muda; definizione di norme e standard. Questi sono i fondamenti del modello Toyota, a questi bisogna ambire per avere un futuro nei mercati odierni, qualsiasi sia il business. Il mezzo, e contestualmente il fine, sono il Monozury, la capacità di saper fare le cose e l'Hitozukury, la capacità di saper plasmare le persone.

Gli ultimi problemi di Toyota, dice il sensei, sono dovuti ad un allontanamento dalla strada maestra. Toyota si è comportata come le altre aziende: ha prodotto e poi venduto. È dunque necessario un ritorno alle origini: bisogna produrre ciò che si vende. I recenti richiami di auto sono dovuti all'aver perso di vista il punto due: Toyota a creato una struttura per il controllo qualità che arriva fino alla direzione. Nulla di più sbagliato. È il processo a dover garantire la qualità in ogni sua fase: non dovesse essere così il flusso va fermato (Jidoka) ed il problema risolto. Il punto quattro, chiude Wakamatsu, è il più difficile da raggiungere: anche in Giappone le aziende hanno ancora molto da lavorare per semplificare e da qui definire degli standard.

Mangiamo in albergo, per fortuna seduti su una sedia, un piatto unico: melting pot

di carne, pesce e verdure. Mika ha premura di partire: è tutto pianificato e tempificato con precisione ma, soprattutto, in Giappone non è contemplato il ritardo. Esiste solo l'on time, né prima, né dopo. Corriamo dunque al bus che, in una ventina di minuti, ci porta alla nostra prima visita: la Aisin Seiki KK. L'azienda opera nei settori automotive, energy, life ed eco; il plant che visitiamo ha trecentoquaranta dipendenti ed è specializzato nella realizzazione di materassi e wc, prodotti evidentemente diversi ma qui, ci dicono, "approcciati" con le stesse logiche e i medesimi strumenti.

La visita inizia con la presentazione dell'azienda da parte della direzione per poi proseguire con la visita in fabbrica. Il progetto di miglioramento in corso, raccontano in aula, ha come primo obiettivo la soddisfazione del cliente a trecentosessanta gradi, anche nei periodi di picco della domanda. Le attività implementate hanno portato la riduzione dei lead time, l'aumento della produttività, la riduzione delle scorte e il miglioramento della qualità di prodotto. Entrati nello stabilimento riusciamo immediatamente a leggere il flusso di materiali messo in tiro con l'utilizzo di kanban che riportano destinazione del pezzo ed istruzioni per realizzarlo; i kanban seguono sempre il prodotto/componente cui si riferiscono, anche mediante corsie realizzate internamente. La sensazione è che tutto sia gestito "fisicamente" o "a vista" senza l'utilizzo di chissà quale sistema informativo. Molto interessante è, ad esempio, il picking in sequenza con il supporto di luci che si accendono al momento esatto laddove c'è il pezzo da prelevare. Ogni mattina il personale si riunisce per qualche minuto di briefing durante il quale si analizzano le problematiche emerse con il metodo delle 4M: Man, Machine, Material, Method. Tutto è organizzato, nulla è lasciato al caso. Ognuno sa cosa deve fare e quando, si auto misura e può proporre miglioramenti che vengono di volta in volta valutati: si dà evidenza di questo mediante timbri personali. I materiali si spostano con unità di movimentazione ad hoc e vengono riposti in sedi studiate appositamente per loro. La sensazione è che le persone siano molto "scattanti", d'altro canto devono seguire i tempi del "sistema", non c'è possibilità di rallentare a meno che non ci sia qualche problema. Il personale viene coinvolto e motivato con la tecnica delle 3F: questa considera e valuta il Fuan (inquietudine, preoccupazione), il Futan (peso eccessivo, stress) e il Fuman (insoddisfazione).

All'uscita siamo piuttosto basiti ma contenti e soddisfatti. Chi prende appunti, chi cerca di memorizzare qualche immagine nella mente, chi riflette pensando a casa, alla propria azienda. Ogni mezzo è buono per riportare in Italia il più possibile senza il supporto di fotografie che purtroppo sono vietatissime.

Rientriamo in aula per qualche domanda e per i saluti di rito, tanto seri quanto buffi: tutti i nostri ciceroni rimangono davanti alla porta a far ciao ciao con la mano finché il nostro autobus non sparisce all'orizzonte. Rosario ci dice che è l'usanza: in Giappone l'ospite e, in generale, l'altrui è molto considerato. In questi casi è buona norma ricambiare il saluto sorridendo,..finché l'autobus non sparisce all'orizzonte, appunto.

Ora ci aspettano quattro ore per attraversare il paese e passare sulla costa occidentale, sul mar del Giappone: destinazione Takaoka. Qualcuno riesce a far qualche riflessione su quanto visto, altri guardano il panorama ma la maggior parte, senza dubbio, cade in catalessi. C'è ancora il fuso orario da assorbire.

Arriviamo all'albergo New Otani, posiamo le valigie e andiamo a cena. Sashimi, sushi e, la specialità del luogo, sukyaki: carne e verdure da cucinarsi in tavola a da inzuppare nell'uovo crudo. Ci divertiamo molto anche se non tutto ci riesce al meglio. Almeno questa volta riusciamo a salvare le vestiti.

TUE 15/JUN/10

Dopo una ricca colazione partenza per Kanazawa, città sorta nel milleseicento, feudo della potentissima famiglia Maeda che arrivò ad annoverare un milione di abitanti. È ancora oggi possibile vedere il castello e le case dei samurai. La mattinata è libera: ne approfittiamo per vedere il Yasue Gold Leaf Museum dove, ovviamente scalzi, ci mostrano la tecnica del rivestimento in oro. Ci spostiamo poi al Kenroku Japanese Garden. È esattamente come ci si aspetta dai famigerati giardini giapponesi. Qui dicono che vedere questi giardini valga il viaggio in Giappone perché sono tra i più belli del paese. Sono davvero incantevoli: un'immersione nella pace e nell'armonia in una perfetta sintesi tra natura e cultura giapponese. Il pranzo è organizzato all'interno dei giardini. Lo stile è in tutto e per tutto quello locale: piatti curatissimi in qualità e presentazione e, per noi occidentali muscolarmente poco elastici, scarso confort della seduta a gambe conserte.

Dopo un mini relax ci muoviamo per la nostra seconda visita: la Kyoritsu Kinzoku Industry KK. L'azienda si occupa della realizzazione di infissi di alluminio per abitazioni e ha centoventi dipendenti. L'impresa è assolutamente, a partire dallo stabilimento decisamente vecchio, equiparabile ad una delle migliaia di piccole aziende che costellano il nostro paese. All'ingresso, in tuta da lavoro, ci accoglie il presidente della società che, facendoci accomodare con grandi sorrisi, snocciola

qualche numero: il personale diretto è il diciotto per cento, gli ordini di produzione vengono fatti a slot di un'ora, il tempo di attraversamento produttivo è di due ore, i reclami del mercato sono nulli.

Iniziamo così il giro in fabbrica a partire dal magazzino. C'è effettivamente un magazzino di componenti d'acquisto. Quasi contenti, o forse sollevati, di vedere qualche imperfezione chiediamo quale sia la copertura: circa 5 giorni. Una volta entrato l'ordine il materiale necessario per evaderlo viene prelevato e trasformato, il ripristino è gestito con il kanban verso i fornitori. Le prime fasi prevedono taglio, foratura e lavorazioni varie del lamierato. L'operatore non può sbagliare: è la macchina stessa mediante una struttura a prova di errore e un sistema di luci creato in casa a suggerirgli dove deve e cosa deve fare. Con carrellini, anch'essi fatti in casa, si organizza il set di componenti necessari per assemblare quel pezzo nelle sei isole/linee. Sono isole di assemblaggio ma anche qui i carrelli su cui gli operatori lavoro si muovono. Il takt time è definito a priori in funzione della domanda e assicurato dal movimento. Dalla fabbrica escono millecinquecento confezioni al giorno con lotto uno. Dal prelievo dei componenti nel supermarket al carico dei camion tutto si muove. Non mancano Andon, strumenti per la visualizzazione delle anomalie e strumenti vari ma ciò che colpisce di più è come il sistema trovi l'efficacia e l'efficienza nella semplicità. Tutto questo con una regola semplice: caccia agli sprechi. Non a caso, quando inizia la pausa degli operatori, in automatico si spengono le luci. Il nostro ospite ci saluta dicendo "è necessario crederci". Non possiamo che dargli ragione.

Al rientro in albergo ci troviamo in una saletta tra di noi per fare insieme qualche riflessione sulle prime visite. È davvero interessante confrontarsi tra professionisti disposti a mettersi in discussione, a far emergere il proprio interesse e, in alcuni casi, la propria passione per queste tematiche, questo approccio, questa filosofia. Immersi nella discussione, come prevedibile, andiamo un po' lunghi e non riusciamo ad affrontare tutti i temi prefissi. Non potendo contemplare l'opzione di arrivare in ritardo ci riproponiamo di riprendere il discorso. Andiamo a cena, oggi a buffet. Satolli di tempura e pesce crudo ci prendiamo un drink al piano bar in compagnia e poi a dormire. Domani ci aspetta una giornata intensa.

WED 16/JUN/10

Di buon ora lasciamo l'albergo e ci dirigiamo a Tsubare, nella prefettura di Niigata,

rinomata per la produzione e lavorazione di posate e coltelli, anche di grandi dimensioni. Dopo tre ore e mezzo di strada, durante le quali il buon Rosario ci racconta qualcosa sul Giappone, arriviamo al ristorante: il piatto è già pronto e servito perché siamo in ritardo.

All'una siamo già alla nostra terza visita: la Hokuetsu Industry KK (Airman). L'azienda si occupa della realizzazione di compressori per l'edilizia e l'industria, generatori e piattaforme aeree; è composta di quattro plant: la fonderia, le lavorazioni meccaniche, la produzione di componenti e sotto assiemi e l'assemblaggio finale. Noi stiamo per visitare proprio quest'ultimo. Siamo fatti accomodare in un'aula dal presidente, dal responsabile della produzione e dal kaizen promoter dell'azienda. Qui ci presentano l'azienda e il percorso di miglioramento iniziato circa venticinque anni or sono. Oggi il loro sistema è la fusione del T.P.S. (Timely Production System), del T.C.R. (Total Cost Reduction) e del T.Q.M. (Total Quality Management). Quando hanno iniziato l'azienda era in forte crisi, nel giro di trenta mesi sono andati in attivo e oggi presentano un modello che applica in senso stretto la logica del flusso teso mediante un'organizzazione perfettamente sincronizzata che integra tutti i processi, a partire dalle materie prime fino ad arrivare al prodotto finito. Dall'ingresso dell'ordine alla consegna del prodotto, qualsiasi esso sia, non passano più di sei giorni: non ci sono magazzini di prodotto finito né di semilavorato a parte un piccolissimo stock di viti per i compressori; si parte da materia prima e componenti di acquisto con flussi a lotto uno che convergono nella linea di assemblaggio finale. Mentre ci domandiamo come è possibile gestire in questo modo prodotti così complessi e differenti tra loro, raccontano che, per arrivare a questo livello, hanno dovuto lavorare tantissimo a partire dalla progettazione che deve focalizzarsi sulla riduzione della varietà e sulla struttura modulare. "Sistemato" il prodotto si creano flussi che arrivino nei tempi e nei modi giusti all'appuntamento in linea di assemblaggio: questo è garantito dal sistema Renban, letteralmente numero (ban) in connessione (ren).

Andiamo in stabilimento per capire qualcosa di più. La prima cosa che ci fanno notare è che ogni componente, semilavorato, assieme è identificato visivamente da un numero, il famoso renban. Non esiste solo un pezzo con questo numero ma nei vari stabilimenti se ne possono trovare diversi: fanno tutti parte di un prodotto finito ordinato dal cliente. Tutti gli elementi con il medesimo numero si incontreranno nelle linee di assemblaggio finale. Qui seguiranno coloro che hanno il numero precedente e precederanno coloro che hanno il numero seguente. Come mai quello è più avanti di quell'altro ma ha il numero più grande, chiediamo con una

vena di malizia? Chiediamo indicando due pezzi in una fase di pre-assemblaggio. Perché, evidentemente, ha una qualche lavorazione più onerosa tra questa fase e la linea: è dovuto partire prima per arrivare a destinazione on time.

Ancora una volta rimaniamo stupefatti da come cose complicate vengano rese estremamente semplici. Tutto si muove per far sì che attrezzature, componenti persone siano al posto giusto nel momento giusto. Ci sono agv che girano in tutto lo stabilimento portando quanto serve da una parte all'altra e facendo fermate tempificate per il prelievo degli output delle varie fasi e/o del materiale di picking. Gli sprechi che non sono ancora stati eliminati sono "pettinati" fuori dal flusso per non influenzare il ritmo della linea, cioè il ritmo del mercato. I prodotti sono diversi a hanno cicli diversi: è necessario dunque definire la sequenza del renban livellando i carichi di lavoro. I componenti infatti sono classificati in base all'impegno di tempo e alla difficoltà: la regola è di alternare componenti in base alla classificazione ed al takt time. Al modificarsi del takt time si allunga o si accorcia la linea e si spostano le persone, attività consentita dalla loro polivalenza, dall'hitozukury dell'azienda. Niente di più semplice, ... a dirsi. Dopo il tradizionale scambio di biglietti da visita, riprendiamo il nostro tragitto. Abbiamo tre ore di autobus, un coast to coast dell'estremo oriente, da ovest ad est, per arrivare sul pacifico all'Onahama Ocean Hotel. L'albergo è bello, dalle terrazze delle camere c'è una splendida vista sull'oceano e sul campo da golf. Di questa si può anche godere dal bagno giapponese a disposizione degli ospiti, immersi in una vasca con idromassaggio e acqua a quaranta gradi. Davvero rilassante.

THU 17/JUN/10

Abbondante colazione vista mare e via per la nostra visita quotidiana. Oggi siamo molto incuriositi perché non immaginiamo come si possa applicare il T.P.S. al business delle costruzioni edilizie. L'azienda che andiamo a studiare è, infatti, la Ibaraki Housing Industry KK del gruppo Misawa, azienda di cinquanta dipendenti che si occupa della realizzazione di case prefabbricate in legno. Dall'85 implementano con il Sensei Wakamatsu, che ci fa l'onore di accompagnarci nella visita, il Toyota Productions System che qui prende il nome di M.P.S., Misawa Profit System.

Abbiamo studiato un piano strategico per il cambiamento, ci raccontano, che concretamente ha portato ad avere linee a flusso che producono case

industrializzate ad un elevato grado di completamento. Abbiamo ridotto le scorte del 93%, aumentato la produttività per persona del 40%; dall'ingresso dell'ordine alla consegna delle pareti della casa in cantiere oggi passano undici giorni, di cui solo sette dal lancio in produzione. L'obiettivo è arrivare in breve tempo a tre giorni. Nell'ottica di ridurre sempre più i tempi di risposta al mercato ed i costi, compresi quelli della logistica distributiva per noi molto pesanti, abbiamo avvicinato la produzione al mercato: oggi abbiamo otto stabilimenti distribuiti sul territorio, ognuno dei quali serve una sua zona di competenza, quella geograficamente più prossima. Negli stabilimenti hanno posto una grandissima attenzione alla qualità che deve essere garantita dal processo stesso poiché si parte dal principio che un qualcosa di difettoso non può passare alla fase a valle dal momento che questa è cliente della fase a monte. Ogni operatore è anche controllore: da qui l'importanza della formazione delle risorse. Empowerment delle persone a tutti i livelli. Anche i manager hanno compiti e skills ben definiti: creare operatori polivalenti, motivare le persone, formare la struttura e perseguire il miglioramento continuo.

Dopo un pranzo veloce servito in aula da una schiera di persone che corrono da tutte le parti andiamo in fabbrica, non prima di aver avuto il permesso di toglierci giacca e cravatta. Un bel sospiro di sollievo visto il caldo che fa. All'ingresso notiamo subito come tutti i materiali siano gestiti a kanban: hidori, kanban di acquisto, e shikake, kanban di produzione. I primi sono strutturati per livelli o ad albero proprio come la letteratura insegna. Ci concentriamo sulla visita di una delle linee di produzione, la linea sei. Chiaramente si tratta di una linea one piece flow; tutti i pezzi sono seguiti dal modulo che indica il cliente di destinazione e tutte le attività da farsi su ognuna delle postazioni. È davvero incredibile se pensiamo al nostro mondo del legno dove regnano sovrani code, lotti, stock e chi più ne ha più ne metta. Le macchine qui sono semplicissime, nulla di tecnologicamente evoluto: l'input della fase di taglio è una scheda forata. Come nelle altre aziende ci sono su ogni linea gli andon che prima, sbirciando, abbiamo visto replicati nell'ufficio programmazione. Tutte le postazioni hanno delle cordicelle da tirare in caso di qualche non conformità: queste accendono un segnale luminoso e sonoro (gingle e musicchette varie che probabilmente risulterebbero indigeste ai nostri operatori) che allerta la squadra di emergenza che sa dove e di che gravità è il problema. La reazione è pressoché immediata: abbiamo fatto la prova, davvero efficace. Certo l'operatore che è corso lì probabilmente ci ha maledetti ma sicuramente non l'ha dato a vedere. Tutte le linee hanno le bacheche con il piano di formazione, il piano di produzione di oggi e domani e un focus sulle 5S. Qui ogni mattina viene fatta la "predica" a tutti gli operatori. Questi sono incentivati al kaizen mediante un sistema a punteggio. I miglioramenti sono

organizzati in aree di competenza: produttività, qualità, sicurezza, ambiente e servizi dove vengono comprese le scorte, le spese generali,...

Uscendo da dove siamo entrati (le linee sono ad "U") notiamo anche la gestione visuale del carico dei camion per la spedizione. I pezzi (le pareti della c1 1 Tf00251

Il Gruppo Ricoh solo in Giappone ha quattordici stabilimenti ma è presente in tutti i continenti. Si occupa principalmente della produzione di fotocopiatrici, stampanti, fax e scanner. Partiamo dal presupposto, ci dicono, che dobbiamo meritare la fiducia dei nostri clienti, dobbiamo essere unici. Principio declinato secondo tre slogan: acqua pura (zero difetti), niente ristagni (zero fermi e scorte), mormorare di ruscello (zero muda, muri e mura). Qui diamo eguale importanza ai due tipi di kaizen: quello bottom up e quello top down.

Il primo, dal basso verso l'alto, è il miglioramento che viene dal genba nel quotidiano. Ognuno deve adoperarsi nella ricerca di problemi mediante la tecnica 2Y-1K: Yarunikui (not easy), Yarinaosu (reworking) e Ki wo tsukau (careful). Tutte queste situazioni implicano che c'è qualcosa di inusuale, non standard o sbagliato e possono essere migliorate. Gli operatori che per primi e con più facilità possono accorgersi, il "finding problem", di tali eventi segnalano di solito a due colleghi la cosa, il "giving an idea to solve" e il "casting one's idea into shape". È una squadra a portare avanti il kaizen: un operatore diretto che fa emergere il problema e due operatori indiretti, di solito responsabili di linea, che hanno il tempo e le leve per trovare ed implementare la soluzione. Una volta realizzato il kaizen si pianifica la sua estensione a tutta la fabbrica. Così strutturati si portano a casa circa settecento kaizen al mese, cioè piccoli miglioramenti che rendono l'attività degli operatori più semplice e a prova di errore. Una volta al mese viene premiato il kaizen migliore. Di tutti, comunque, si dà evidenza a tutta la struttura via mail e attraverso un portale web. Qui si trovano tutte le informazioni del caso: gli attori e le soluzioni con dettagli foto e video. Grande importanza è data alla comunicazione e alla gestione visuale delle attività. Esiste un evidente concetto di Factory showroom, essenziale sia per i dipendenti che per i visitatori esterni, circa duemila ogni anno.

Il secondo, dall'alto al basso, prevede il disegno di una future state ideale e la pianificazione delle attività per raggiungerla, tipicamente attraverso la lotta a mura (irregolarità di processo), muri (sforzi eccessivi) e muda (sprechi). La filosofia verte sulla necessità di avere processi facili ("gentili"), di migliorare continuamente, di formare le persone in modo che queste sviluppino lo stesso miglioramento continuo. Con questi obiettivi nasce il sistema U.T.O.P.I.A.: Unitechno Total Optimization Process Improvement Activity. Otto sono gli sprechi da eliminare: sette sono quelli ben spiegati dalla letteratura ad esclusione di "movimentazioni" che qui assume un'accezione molto più ampia di Working motions e viene declinato in dodici sotto-sprechi: l'ottavo è focalizzato sull'ambiente.

L'attenzione per l'ambiente in tutto il gruppo è una delle peculiarità che ci distingue dagli altri. Questa si evince da tre variabili su cui viene posta un'attenzione incredibile. Prevenzione dell'inquinamento: esiste il controllo delle sostanze chimiche in tutti i processi, a partire dalla progettazione fino alla consegna. Risparmio energetico: le emissioni di CO2 in vent'anni si sono ridotte del 24% mediante piccole azioni come spegnere le luci quando non necessarie, e interventi più importanti come il progettare linee che consumino poco se non energeticamente indipendenti con impianti di pannelli solari. Riciclaggio delle risorse: la strategia del gruppo si chiama 5R. Non comprare cose che diverranno rifiuti (refuse, no purchase to be waste), rendere al fornitore ciò che ha fornito (return to supplier as possible), ridurre (reduce waste), riutilizzare (reuse) e riciclare (recycle). Oggi Ricoh è arrivata a produrre zero rifiuti.

A sottolineare questi principi non solo riciclano quanto possibile ma ne hanno fatto un vero e proprio business. Nel plant in cui ci troviamo, infatti, oltre a produrre fax e stampanti di grandi dimensioni, si occupano di smontare e ripristinare le stampanti di piccole dimensioni prodotte nello stabilimento cinese e vendute in Giappone. Ovviamente anche questo viene fatto in linea con lotto uno. L'80% dei materiali della stampanti che rientrano viene recuperato. Per arrivare a questo punto, ci dicono, abbiamo dovuto ragionare in quest'ottica fin dalla progettazione: i nostri prodotti devono essere facili da montare ma anche facili da smontare.

Andiamo in stabilimento un po' frastornati. Tra le presentazioni viste in aula forse questa è la più strutturata, se non altro per la varietà di argomenti trattati e perché in inglese. Si nota che sono abituati ad aver ospiti. Nel giro siamo accompagnati da una ragazza neo assunta che è stata formata proprio per assistere i visitatori. Ha imparato bene il racconto ma su alcune nostre domande deve affidarsi a chi ci ha fatto la presentazione iniziale. I fax vengono realizzati in linea movimentata da una catena. Agganciata alla catena c'è una serie di carrellini: uno per l'assemblaggio del prodotto 1, uno con i componenti del prodotto 1, uno per l'assemblaggio del prodotto 2, uno con i componenti del prodotto 2,... Fuori dalla linea principale ma sincronizzati con questa vengono confezionati i pre-assemblati che l'operatore trova a disposizione dietro di sé al momento opportuno. La movimentazione di tutti i materiali è a carico di piccoli agv fatti in casa utilizzando pc in disuso con tecnologia elettromagnetica o ottica: questi salgono e scendono dai piani dello stabilimento utilizzando gli ascensori in autonomia. Gli operatori non si devono dunque staccare dalla linea e si possono concentrare sulle attività a valore. Oltre al solito andon a fine linea c'è anche un orologio che indica i minuti o secondi di fermo della linea della giornata. Il flusso e l'avanzamento delle attività, ancora una volta, è chiaro e leggibile a chiunque, anche a noi che per la prima

volta entriamo in questo stabilimento. Ci spostiamo a vedere (sempre in ciabatte) l'area della riconversione dei prodotti usati che rientrano dal mercato. Tutto è organizzato allo stesso modo. I prodotti vengono smontati, i componenti puliti e ripristinati.

Recuperate le scarpe saliamo nel bus che ci porterà a Tokyo. Mini giro panoramico della city e via in albergo, il Royal Park Hotel. È davvero molto bello. Aspettiamo qualche minuto perché un addetto ci deve spiegare che ognuno di noi ha una chiave e che su questa c'è il numero che indica quello della stanza. Un po' basiti da un tale livello di scrupolo, nella speranza non fosse dovuto alle nostre facce, ci diamo una sciacquata e giù di nuovo per la cena a buffet. Tra i commensali ci sono anche alcuni lottatori di sumo in kimono: vedendoli in una cena a buffet si capisce sicuramente perché hanno quel fisico. Ci spiegano che già da bambini vengono imputati a divenire lottatori perché sin da piccoli devono cominciare la dieta. In effetti oltre hai lottatori di sumo adulti vediamo anche un ragazzino, o forse bambino, che al di là del formato mignon, ha esattamente lo stesso fisico di quelli più cresciutelli. Dopo cena si apre un mondo: due sere e un giorno per vedere e capire il più possibile di una città di venticinque milioni di abitanti. Siamo davvero indecisi sul da farsi. Sulla base di qualche consiglio ci decidiamo ad andare a Shibuya, un quartiere molto rinomato per la vita notturna. Prendiamo la metro direttamente dall'albergo. La pulizia che troviamo è davvero incredibile: per queste stazioni passano migliaia e migliaia di persone al giorno e non c'è nulla di fuori posto, nessuna sporcizia,... Il rispetto per gli altri insito nella cultura giapponese si vede ovunque, nelle aziende visitate ma anche in città, laddove si svolge la vita quotidiana.

A Shibuya la moltitudine di gente è pazzesca. Questa si evidenzia soprattutto agli incroci: i pedoni possono attraversare anche in diagonale, fiumi di persone che si intersecano senza cozzare l'un l'altra. Appena abbiamo modo di fermarci un attimo e alzare lo sguardo vediamo milioni di luci, insegne, indicazioni, maxischermi, pubblicità di ogni colore che tappezzano palazzi e grattacieli. Ci muoviamo alla ricerca di un locale dove bere qualcosa, siamo tanti e abbiamo le idee poco chiare. Abituati a guardare a livello strada vediamo un decimo delle possibilità offerte. Locali di ogni genere, piccoli e grandi, nuovi e vecchi, moderni e antichi dove si mangia, si beve, si parla e si balla. Locali politicamente corretti e non. Di tutto un po' come si dice. Gironzoliamo a destra e a manca più sballottati che consapevoli. Alla fine qualcuno decide di tornare in albergo, altri scelgono un altro quartiere, Roppongi, altri ancora si fermano in una sorta di birreria. Appuntamento a domani per immergerci in questa megalopoli, questa realtà così diversa.

SAT 19/JUN/10

Qualcuno si dà appuntamento alle cinque di mattina per visitare il mercato del pesce (Tsukiji Market), il più grande del mondo. Incredibile. Alle sei e tre quarti colazione a base di pesce crudo e birra. Alle nove colazione, quella ufficiale, in albergo e full immersion di Tokyo. La maggior parte del gruppo va al quartiere dell'elettronica (Akihabara) con la scusa di portare qualche regalino a casa. Una mattinata davvero intensa. L'elettronica sembra essere davvero un must per i giapponesi: per strada ad ogni angolo ragazzi, adulti e non solo sono impegnati a "giochicchiare" con telefonini, palmari, portatile console e ogni tipo di passatempo, purché sia high tech. Questo se ripensiamo alle nostre visite, stride un po' dal momento che il monozukury giapponese verte sulla semplicità e su tutto ciò che è più distante da una qualche sofisticazione, in particolare software.

A ora di pranzo l'appuntamento è in albergo. Qualcuno è stato inghiottito dalla città, gli altri prendono un mini tour organizzato. Soluzione non molto gradita ai molti ma assolutamente la più efficace ed efficiente per farsi un'idea quanto più chiara possibile di una città di tali dimensioni. Prima tappa la torre di Tokyo, una copia colorata della ben più famosa torre parigina: molto bella la vista dall'alto della città. Palazzi e grattacieli a perdita d'occhio. Seconda tappa il palazzo imperiale: una breve passeggiata nei giardini, ovviamente curatissimi, che lambiscono le mura del palazzo. Una specie di oasi nel caos della city. Ultimo step Asakusa Kannon Temple, il tempio buddista più grande e famoso di Tokyo. Peccato sia impacchettato per restauro. Dall'ingresso del tempio parte una strada con un bel mercatino: bancarelle e negozietti di vario genere ma, soprattutto, un sacco di gente. Anche qui è impossibile trovare una carta o un mozzicone di sigaretta per terra. La cosa più incredibile è che in tutta la città non ci sono cestini. Ognuno, e si parla di milioni di persone, si porta a casa l'immondizia: così si ottimizza anche la gestione dei rifiuti. Per quanto riguarda le sigarette il problema è stato risolto alla radice: anche all'aria aperta ci sono le zone fumatori. Non si può passeggiare fumando: la cenere se no dove andrebbe a finire? Il bus lascia il gruppo a Ginza, il quartiere della moda e dei negozi, gli Champs Elysees del sol levante. Qui, in pochi minuti, ci dividiamo: ultima possibilità, oltre all'aeroporto, per non tornare a casa a mani vuote. Appuntamento alle sette in albergo per il party con il Sensei, l'ultima serata in estremo oriente, almeno per questa volta.

Tutti puntuali alle sette nella hall. Ormai siamo diventati bravissimi ma chissà quanto dura una volta rientrati in Italia. Stasera c'è il party e quindi abbiamo una sala tutta per noi. La cena, per la prima volta non è giapponese, ma cinese. Tutto molto buono,

ricercato e curato nei minimi dettagli. Il cuoco, ci dicono, è giapponese. Con noi ci sono il Sensei Wakamatzu, il figlio, il fratello, l'assistente personale e un paio di consulenti della Culman. Un'allegria compagnia impegnata a comunicare in un qualche modo. Male che vada ci si versa un po' di birra a vicenda e ci si fa una risata. A fine cena grandi ringraziamenti, complimenti, gli ultimi scambi di biglietti da visita, le foto di rito e qualche riflessione. Ci congediamo dai nostri ospiti per l'ultimo cocktail tutti insieme. Dal piano bar dell'albergo la vista è magnifica: Tokyo by night, una pianista, un trombettista e ventidue italiani con una passione in comune.

Per il resto della serata ranghi sciolti. Shinjuku o chissà dove in questa città, capitale di un paese ed un popolo davvero intriganti. Qui dove la ricerca della perfezione è parte integrante di una cultura: il movimento del samurai, la bellezza del fiore di ciliegio.

È stata davvero una bella esperienza: aziende eccellenti e, soprattutto, un grande gruppo. Cose e persone. Monozukury e Hitozukury.

Grazie a tutti. Alla prossima.