

La via del miglioramento: parla Yoshihito Wakamatsu

di Chiara Lupi

Yoshihito Wakamatsu – che prima con Taichi Ono, il mitico elaboratore del modello Toyota, e poi come consulente ha speso tutta la sua vita per diffondere i principi del Toyota Production System – è venuto di recente in Italia. Nel corso del suo primo viaggio nel nostro paese, organizzato dalla società di consulenza Considi, ha visitato alcune aziende. Un viaggio alla scoperta della creatività italiana che rappresenta l'occasione per sottolineare le aree sulle quali dovremmo concentrarci per raggiungere l'obiettivo del miglioramento continuo.

Questo è il suo primo viaggio in Italia, un paese le cui eccellenze sono note ma anche tanto diverso dal suo paese di provenienza. Con quale spirito ha affrontato questo viaggio?

L'Italia è un paese conosciuto per la sua eccellenza soprattutto nel settore della moda. Un settore che ha dietro le spalle una lunga tradizione e personalità dal grande talento creativo. La moda italiana è molto apprezzata in Giappone, però l'eccellenza in questo settore non è solo il risultato di una lunga tradizione ma anche di una capacità italiana di saper coniugare la tradizione con l'innovazione tecnologica. Capire come viene realizzata la fusione di questi due elementi, tradizione e innovazione, mi incuriosiva. Ed è con questo spirito di 'scoperta' che ho affrontato il mio viaggio.

Lei ha avuto occasioni di visitare due nostre aziende. Cosa l'ha colpita?

Gli italiani hanno una lunga tradizione che deriva dalle botteghe rinascimentali e prima ancora da quelle medioevali. Piccole realtà con pochi discepoli al loro interno. È interessante capire come questo approccio al lavoro, questa conoscenza che è frutto di un retaggio dei secoli passati, si applicano oggi nelle imprese italiane. È importante comprendere come si riesce a passare da una conoscenza artigianale all'industrializzazione di un prodotto. Questa l'ottica con la quale ho osservato le imprese. Mi attendevo che questa conoscenza si fosse tramuta-

ta in procedure che permettessero flussi continui nei processi produttivi.

E non è ciò che ha avuto modo di riscontrare?

Ho potuto rendermi conto che ci sono spazi di miglioramento nella gestione dei processi. Ma ho visto un grande impegno e uno sforzo condiviso per raggiungere l'obiettivo di avere un flusso continuo, senza ristagni tra un processo e l'altro. L'attività di *kaizen*, come viene definita in Giappone e ormai anche da voi, cioè di *miglioramento* continuo, è un impegno che ho potuto notare nelle maestranze. Il concetto basilare è che bi-

sogna operare per il raggiungimento dell'ottimizzazione totale. A volte l'ottimizzazione di un solo processo, di un solo reparto, va a detrimento dell'ottimizzazione totale. Questa richiede l'impegno dei responsabili delle aziende che devono avere una visione d'insieme e saper coinvolgere tutto il personale in questa missione di miglioramento continuo.



Stiamo arrivando al concetto della lean enterprise...

Un principio fondamentale, perché migliorare un'area a svantaggio di un'altra non ha senso, è il concetto dell'armonizzazione, mentre ho notato la tendenza a procedere per compartimenti stagni. Ma ottimizzazioni parziali non creano valore per l'organizzazione nel suo complesso. E quindi, poiché l'ultimo dei processi in un'azienda è quello che poi è il più vicino al cliente finale, è da lì che si deve partire per riflettere sul genere di prodotto che si realizza e con quali caratteristiche; poi man mano, a monte, vanno migliorati gli altri processi che concorrono alla realizzazione di un prodotto che soddisfi il cliente. Purtroppo il cliente, che deve rappresentare il punto focale delle aziende, non sempre è tenuto presente con la dovuta considerazione. Con esiti che hanno poi un impatto sul business.

Il segreto per amalgamare culture diverse e far sì che anche altri paesi al di fuori del Giappone assimilino principi che si traducano in modelli di management positivi?

Il segreto credo sia interiorizzare la filosofia che è alla base del management giapponese e focalizzarsi su ciò che intendiamo

con il termine 'cliente', che non è unicamente l'acquirente del prodotto. Il cliente è chiunque si trovi dopo di me nella catena produttiva. Chi sta 'a valle' è il mio cliente ed ho il dovere di consegnare nelle sue mani un lavoro ben fatto. Questo genera la consapevolezza che quanto più il flusso è efficiente tanto più sarà possibile creare valore ed evitare, ad esempio, l'accumularsi di scorte. È indispensabile lavorare quindi sulla cultura e sui comportamenti del personale aziendale.

Come può avvenire un maggiore incontro tra la cultura manageriale italiana e quella giapponese?

Non basta leggere un manuale o studiare delle metodologie. È necessario 'toccare con le mani e vedere con gli occhi'. L'unico modo per rendersi conto che non stiamo parlando di qualcosa di astratto, ma di un modello che fonda i suoi successi nei comportamenti concreti delle persone. L'incontro tra due culture può avvenire con l'attitudine a sperimentare, a misurarsi sui risultati concreti. Solo così si potrà creare valore.

L'obiettivo di tutto questo ha molto a che fare con l'aumento della competitività. È così?

Ci troviamo a livello mondiale in una situazione in cui stanno avvenendo cambiamenti epocali. Ci sono paesi che si stanno sviluppando, soprattutto nel continente asiatico, ma anche altrove. Gli effetti di questo sviluppo non tarderanno a farsi visibili. Bisognerà fare i conti con mercati emergenti, nuove realtà, con una complessità in costante aumento. Uno scenario che vede particolarmente coinvolto il mondo produttivo che dovrà saper reggere l'impatto dell'entrata in campo di nuovi attori. Per questo diventa essenziale far propri metodi che eliminano gli sprechi permettendo alle aziende di offrire prodotti migliori a prezzi più competitivi.

Quindi bisognerà lavorare molto sulla motivazione delle persone, sarà questa la sfida?

Penso che troppo spesso nei paesi avanzati manchi qualcosa di importante: manca l'umiltà. Si pensa di saper già tutto e manca il desiderio di approfondire, di andare oltre. O quando le conoscenze ci sono, i comportamenti non sono adeguati, vanificando di fatto le conoscenze. In Italia, paese con una tradizione di storia e cultura tra le più antiche del mondo, esiste il problema di trasferire cultura alle generazioni successive e di aumentare la competitività. Bisogna alimentare il desiderio di sapere e migliorarsi. Ma non solo studiando, anche andando nel 'genba' il luogo dove avvengono le cose.

Far muovere il manufacturing verso il business...

Sì, ma perché questo avvenga è necessario un cambio di mentalità a partire dal management. Che deve, come si diceva prima, toccare con le mani e osservare con gli occhi quello che succede nel genba. Perché non è affatto scontato che le direttive

impartite trovino una realizzazione coerente. I comportamenti delle persone vanno osservati, verificati, per evitare un gap tra quanto viene indicato e quanto viene realizzato. Con il rischio di creare costosissime sacche di inefficienza.

Cosa bisogna fare? Andare a vedere? Andare nel genba?

Certo, verificare che non esistano distonie tra le direttive definite a monte e la loro effettiva realizzazione.

Siamo in un momento di grande crisi dovuta anche al fatto che si è lasciato troppo spazio alla finanza. Cosa si dovrebbe fare ora secondo lei?

Produrre beni e accantonare l'economia fatta di carta. Facendo però attenzione a fabbricare prodotti che siano di effettiva utilità per le persone. Se non si opera secondo questa linea il rischio di una nuova bolla c'è e come! E in questo le aziende hanno una loro responsabilità. Le imprese, con il loro management, lavorano per produrre beni o servizi, ma questi devono essere utili alla gente. Oggi il mondo ha bisogno di un management responsabile che sappia coniugare etica e business.

Mi sta dicendo che il lavoro del manager può tradursi in un comportamento non positivo?

Sì, se la crescita dell'azienda porta con sé comportamenti non responsabili. Mentre approfittando delle attività di miglioramento, di *kaizen*, è possibile coinvolgere il personale rendendolo partecipe delle attività aziendali. La formazione non deve essere solo teorica ma si deve tradurre in impegno concreto, in attività che conducano a condotte positive. Solo con questa prospettiva è possibile cambiare le cose. E il segreto è andare a vedere, tenere saldo il contatto con le cose reali, perché è nel 'genba' che si produce valore. Se la teoria e la pratica restano due ambiti separati il miglioramento non potrà mai avvenire.

Toyota ha approfittato di ogni momento critico per rafforzarsi e diventare poi più grande. Ci devono essere anche dei ripensamenti all'interno del pensiero lean? Questo è l'argomento della sua recente pubblicazione e sarebbe interessante approfondire questo pensiero.

La Toyota ora si trova in una situazione di crisi, è vero. Di per sé, però, ogni giorno è un giorno di crisi. Quando le aziende diventano ricche e potenti pensano di non avere più bisogno di migliorare. Invece ogni giorno si deve dimenticare la giornata precedente e dire: questo è un giorno in cui io devo impegnarmi al massimo perché è il peggiore dei giorni. In questo senso ogni giorno bisogna lavorare al miglioramento. E su questo che la Toyota sta riflettendo e sul modo di tornare alle "origini". E, come in Toyota, in ogni azienda, tutti devono contribuire affinché il miglioramento sia veramente tale e coinvolga tutte le attività aziendali. Con azioni concrete, però. Perché non si tratta di qualcosa di cui si parla, ma di qualcosa che si fa.